

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

"التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وأثره في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الأردنية"

إعداد الطالبة

بتول محمد الطراونة

إشراف

الدكتورة فاطمة علي ربابعة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة العامة /قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2017

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة بتول محمد عبدالوهاب الطراونه الموسومة بـ:

التعاقد الخارجي في استراتيجية التوظيف واثره في ذكاء المنظمة / دراسه ميدانيه في شركات الاتصالات الاردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاداره العامه.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. فاطمة علي الربابعة		٢٠١٧/٤/١٩	مشرفاً ورئيساً
أ.د. خالد يوسف الزعبي		٢٠١٧/٤/١٩	عضواً
أ.د. سامر عبدالمجيد البشابشة		٢٠١٧/٤/١٩	عضواً
أ.د. محفوظ احمد جوده		٢٠١٧/٤/١٩	عضواً

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. محمد عبدالرحيم المحاسنه

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: ٦١٧١٠
تلفون: ٠٢/٢٢٧٢٢٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: sedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبّر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى من أرضعتني الحبّ والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل، إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله؛ أمي الغالية.

إلى من جرّع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبّ، إلى من كلّت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير؛ والدي العزيز.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من آثروني على أنفسهم، إلى من علموني حب الحياة، إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .....
محمد، حازم، قيس، وفاء، دانا عاصفة، لارا .

إلى ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معه أجمل اللحظات، إلى من احتضن قلبي، إلى من جمع بين سعادتي وحزني، إلى من أتمنى أن يبقى نبضاً يُحيي قلبي؛ ابني ووحيدي الحبيب، سامر.

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم، هو بحر الحياة، وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة إلى تجربة الانفصال التي بنتني من جديد، إلى الذين أحببتهم وأحبّوني أصدقائي.

بتول محمد الطراونة

الشكر والتقدير

لابدّ لنا، ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية، من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة، مع أساتذتنا الكرام، الذين قدّموا لنا الكثير، باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيلِ الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي، نقدم أسمى آيات الشكر والتقدير والمحبة، إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل. كنْ عالماً فإنْ لم تستطع فكن متعلماً، فإنْ لم تستطع فأحبّ العلماء، فإنْ لم تستطع فلا تبغضهم.

وأخصّ بالتقدير والشكر، معلمتي الفاضلة **(الدكتورة فاطمة علي ربابعة)**، التي أقولُ لها: بُشراكِ قول رسول الله صلىّ الله عليه وسلم: "إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلّون على معلم الناس الخير". كما أنني أتوجه بخالص الشكر إلى الأساتذة، أعضاء لجنة المناقشة، **(**الأستاذ الدكتور محفوظ جودة، الأستاذ الدكتور خالد الزعبي، الأستاذ الدكتور سامر البشابشة**)** على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه؛ ليسهموا في إنجازها وخروجها بأفضل صورة ممكنة.

كما أتقدّم بالشكر للأساتذة الأفاضل، أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، الذين كانوا عوناً لي في مشواري التعليمي هذا، ونوراً يضيءُ الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي، وقدّموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك؛ فلهم مني كل الشكر.

والله ولي التوفيق

بتول محمد الطراونة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وأثره في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية - شركات الإتصالات الأردنية

بتول محمد الطراونة

جامعة مؤتة، 2017

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، وأثره في ذكاء المنظمة في شركات الإتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ تطوير استبانة؛ لغرض جمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين الذين يحتلون المراكز الإدارية العليا والوسطى من مديرين ورؤساء أقسام ومساعديهم والبالغ عددهم (600) فردًا في شركات الإتصالات الأردنية، ووُزّعت الإستبانة على عينة تم اختيارها عشوائياً، بلغت (270) مفردة، ومثّلت ما نسبته (43%) من مجتمع الدراسة، وتمّ استعادة (239) استبانة؛ أي ما نسبته (88.5%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

تمّ استخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعية (Spss.17)؛ لإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والاحصاء الوصفي والاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أ-إنّ تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل، التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده قد جاءت مرتفعة.

ب- أنّ تصورات المبحوثين نحو ذكاء المنظمة بأبعاده قد جاءت مرتفعة.

ج- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل، التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في المتغير التابع، ذكاء المنظمة بأبعاده (الذكاء الإستراتيجي، ذكاء الإستثمار التسويقي، ذكاء التكيف التشغيلي) في شركات الإتصالات الاردنية.

وفي ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج؛ توصي الدراسة ضرورة قيام الشركات باجراء تغييرات وسياسات محددة بتطبيق التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في شركات الإتصالات الأردنية، لأثرِهِ الواضح في ذكاء المنظمة في شركات الإتصالات الأردنية.

ABSTRACT

Outsourcing in employment strategy and its impact on the organization intelligence

A field study in the Jordanian telecommunications companies

Batool Mohammad Altarawneh

Muta University، 2017

The study aimed at identifying the outsourcing in the recruitment strategy, and its impact on the intelligence of the organization, in the Jordanian telecommunications companies. To achieve the objectives of the study; questionnaire was developed; for the purpose of data collection. The study population consists of all the individuals who occupy the top and middle level management centers of the directors and heads of departments and thier assistants of (600) individuals in the Jordanian telecommunication companies, and the questionnaire was distributed on a sample selected random, it was (270) single, and represented a rate (43%) of the study population, (239) questionnaire was restored; with rate (88.5%) of the total a questionnaires.

The study used Statistical Package for Social Sciences (Spss.17); to find the arithmetic means, standard deviations، and multiple regression analysis.

The study found a set of results، including:

A. The perceptions of the respondents to the paragraphs of the independent variable, outsourcing in employment strategy came high.
B. The Perceptions of the respondents on the intelligence of the organization came high.
C. There are statistical significant effects at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) outsourcing recruitment strategy on the dependent variable، intelligence of the organization in the Jordanian telecommunications companies.

In the light of what has been reached from the results; the study recommends that the need for companies to make changes and policies specific to the application of external outsourcing in the strategy of employment in Jordanian telecom companies, for its clear impact on the intelligence of the organization in Jordanian telecom companies.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

تُعَدّ إستراتيجية التوظيف في الموارد البشرية خطة، تتفق وتتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ بهدف تحقيق رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها، من خلال صياغة خطط وسياسات عامة، والتي تتكون من مجموعة من النشاطات والسياسات داخل المنظمة، والتي تهدف إلى إيجاد موارد بشرية، ذات مؤهلات علمية مناسبة وفعّالة، قادرة على القيام بمهامها بصورة تمكّن المنظمة من تحقيق متطلباتها وطموحاتها.

إنّ نجاح المنظمات في إستراتيجية التوظيف يحدّد طبيعة نشاطاتها، ويساعد على تنوعها، سواء أكانت إنتاجية أم تسويقية أم مالية؛ حيث إن إستراتيجية التوظيف تعمل وبشكل رئيس على تزويدها بأهمّ العناصر على الإطلاق، وهو العنصر البشري؛ لذلك فإنّ إستراتيجية التوظيف ونتائجها تؤثر في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، من خلال مجموعة من السياسات التي تؤديها، مثل تصميم الوظائف وتحليلها، وتخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والإستقطاب، والإختيار، والتعيين.

وبذلك بحثت المنظمات في زيادة قدرتها على مواجهة التحديات التي تقف عائقاً في طريقها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة، التي تحقق لها الأداء المطلوب للنمو؛ للمحافظة على مكانتها في السوق، من خلال ما يُطلق عليه ذكاء المنظمة.

إنّ المنظمات التي تسعى نحو ذكاء المنظمة، هي التي تتمكن من الإبداع والتفوق في بيئة الأعمال ذات التنافسية العالية، والتي تمكّنها من مواجهة هذه التغيرات، بالإضافة إلى أنّ مدى استجابة الشركات للتغيرات والتطورات التي تفرضها عليها بيئة العمل، تعتمد على وجود قدرات عقلية تمتلك الكفاءة اللازمة للتعامل مع جميع عملياتها.

ومن هنا، لجأت الشركات إلى الإستعانة بالتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، من خلال وكالات خارجية؛ بهدف ملءِ وظيفة معينة، أو للقيام بمهام محددة؛ وذلك بهدف تعزيز كفاءاتها الأساسية لتخصيص موارد بشرية ذات كفاءة،

حيث إنّ درجة استخدام هذه الشركات للتعاقد الخارجي يعتمد على الثقافة التنظيميّة للمنظمة نفسها.

و قد عدّها بعضهم فرصة لهذه الوكالات بأنْ تصبح شريكاً إستراتيجياً، في حين يُعِدّه بعضهم الآخر تهديداً لإدارة الموارد البشرية؛ وذلك لأنّ التعاقد الخارجي يُعَدّ أداة لخفض التكاليف، والحدّ تدريجياً من موظفي الموارد البشرية. وانطلاقاً من ذلك؛ تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف إلى ماهية التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في شركات الإتصالات الإردنية، وأثره في ذكاء المنظمة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعَدّ ذكاء المنظمة إحدى القدرات الفائقة القادرة على إكساب الشركات ميزتها وريادتها وفلسفتها التي تميزها عن منافسيها؛ والتي تتطلب قدرات عالية واستعدادات غير مألوفة من قبل أفراد الشركة؛ لكي تتسم المنظمة بما يسمى ذكاء المنظمة، الذي يهدف إلى التكيف والتوافق داخلياً مع ذاتها وخارجياً، مع ما يحيط بها من أزمات وتغيرات مستمرة، لذا إن اتباعها لإستراتيجية فعّالة وسياسات جديدة، ذو أثر مباشر في باقي أنشطة ومهام شركات الإتصالات الأردنية، كالتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، إذ إن البحث عن أساليب وممارسات يسعى بالشركات نحو التميز؛ كما ويسهم في تميزها، والمحافظة على استمراريتها، والوصول بها الى ذكائها كمنظمة.

من هنا، يمكن بلورة مشكلة الدراسة بعدم معرفة الباحثة لأثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء المنظمة في شركات الإتصالات الأردنية؟

3.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

ما أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء المنظمة (الذكاء

الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) في شركات الإتصالات الأردنية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما تصورات المبحوثين، نحو التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في شركات الإتصالات الأردنية؟
2. ما تصورات المبحوثين نحو ذكاء المنظمة بأبعاده: (الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) في شركات الإتصالات الأردنية؟

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثّل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف إلى أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء المنظمة في شركات الإتصالات الأردنية، وينبثق عنها الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى تصورات المبحوثين في شركات الإتصالات الأردنية، نحو التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين).
2. التعرف إلى تصورات المبحوثين في شركات الإتصالات الأردنية، نحو ذكاء المنظمة بأبعاده: (الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيّف التشغيلي).
3. صياغة وبناء إطار نظري يتناول ذكاء المنظمة بأبعاده لأهميته كمفهوم جديد.

5.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من تناولها لموضوعي التعاقد الخارجي وذكاء المنظمة فيما يلي:

1. مساعدة المنظمات على اكتساب خصائص وقدرات من خلال ذكاء المنظمة، كالمرونة والتكامل والتكيف في عملياتهامع الخارج؛ مما يساعدها على أداء مهامها وأنشطتها بشكل أفضل، وعلى إيجاد أفكار جديدة إبداعية؛ لحل أيّ مشكله، عدا عن كونها تتناول موضوعا من الموضوعات الحديثة التي تطبق في شركات الإتصالات الأردنية.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دراستها لموضوع التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، وأثره في ذكاء المنظمة؛ وذلك لما يمثله من أهمية كبيرة لأيّ منظمة أو شركة تسعى للإستمرارية، وتلبية توقعات زبائنها وطموحاتهم، حيث إنها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها، وعلى قواعد يجب اتّباعها.
3. تنبع أهمية هذه الدراسة من كون شركات الإتصالات الأردنية من أهمّ الشركات في الأردن؛ لما تقدمه من خدمات لشريحة واسعة من المجتمع الأردني؛ لذا تُوجد تنافسية عالية فيما بين هذه الشركات؛ ومن ثم فهي بحاجة دائمة لتطوير خدماتها، ورفع جودتها التنافسية، والتكيف السريع مع أيّ تطورات وتغيرات طارئة.
4. تنبثق أهمية الدراسة بالدور الذي يؤديه ذكاء المنظمة في إكساب شركات الإتصالات الأردنية هويتها وفلسفتها وريادتها وتميزها؛ مما يعني ضرورة وجود إستراتيجية على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والتكامل والمرونة.
5. تسعى الدراسة لإفادة الباحثين والدارسين بموضوع الدراسة، بشكل عام حول أثر التعاقد الخارجي في ذكاء المنظمة، وإيلائها الاهتمام الكافي من الدراسة والبحث.
6. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الأردن في حدود علم الباحثة.

6.1 فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها؛ فإنّ هذه الدراسة تسعى إلى اختبار الفرضيات الرئيسة التالية:

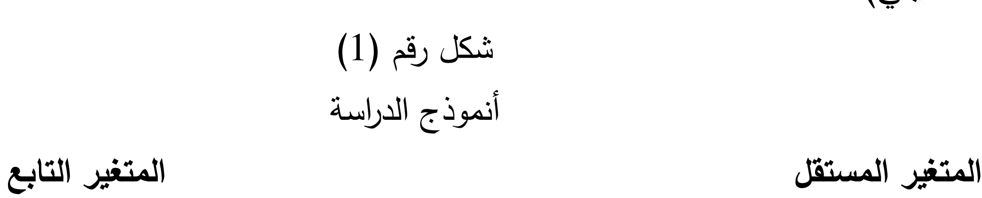
HO1 الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب و الإختيار والتعيين) في ذكاء المنظمة بأبعاده: (الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) في شركات الإتصالات الأردنية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **Ho1-1 الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في الذكاء الإستراتيجي، كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظمة، في شركات الإتصالات الأردنية.
- **HO1-2 الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء الإستثمار التسويقي، كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظمة، في شركات الإتصالات الأردنية.
- **HO1-3 الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء التكيف التشغيلي، كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظمة، في شركات الإتصالات الأردنية.

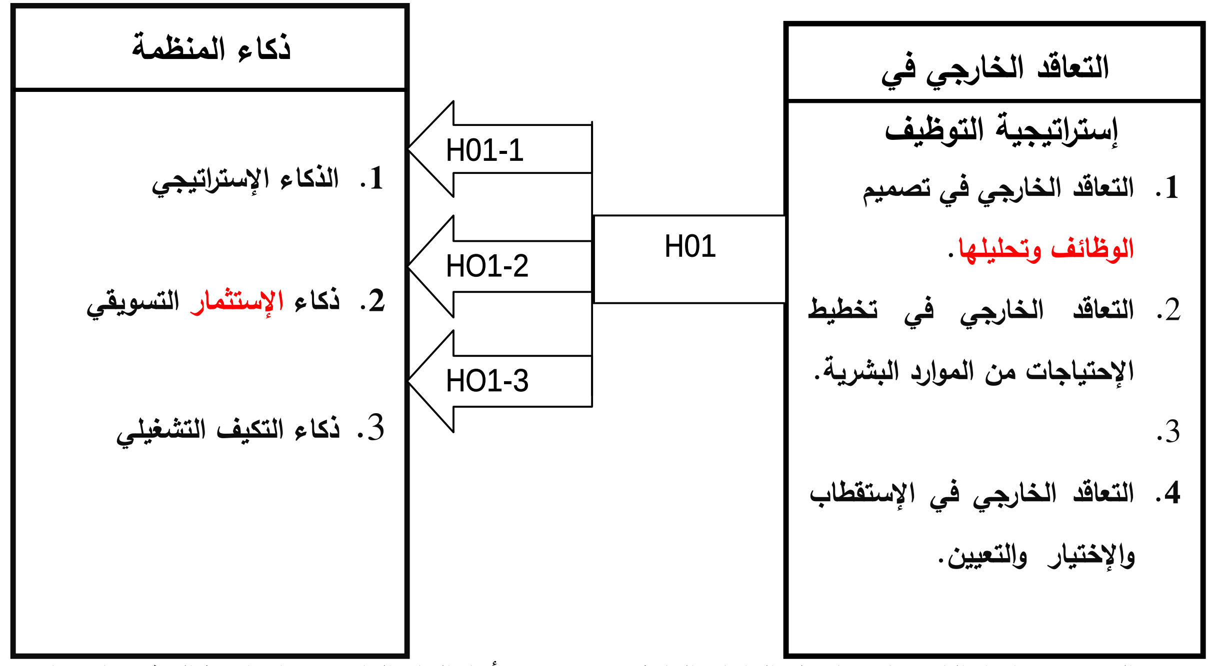
7.1 أنموذج الدراسة:

يبيّن الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة، الذي يتكون من المتغير المستقل: التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين)، والمتغير التابع للدراسة، وهو: ذكاء المنظمة بأبعاده: (الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيّف التشغيلي).



شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة، حيث تم تحديد أبعاد التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بالإعتماد على دراسة (حسن، 2009) استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية ودراسة (Cicek، Ozer & I، 2011 B) The effect of outsourcing human resource on organizational performance: the role of organizational culture. International Jpournal of Business and management studies, 3(2)، بينما تم تحديد أبعاد ذكاء المنظمة بالاعتماد على دراسة (Lu، Ramamurthy & Y، K.). Understanding the link between IT capability & organizational agility. MIS Quarterly, 35 (4), pp. 931-954. (2011) ودراسة (القردحجي، 2013) أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.

8.1التعريفات الإجرائية:

تمثّل التعريفات الإجرائية المعايير والخطوات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها كافة، وتوضّح مفهوم المتغيرات في حدود الدراسة الحالية.

أولاً المتغير المستقل: التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف:

التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف: هي السياسات التي تسمح لشركات الإتصالات الأردنية بالإستعانة بوكالات خارجية؛ للتعامل مع العنصر البشري، من خلال تعيينه وتوظيفه في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه السياسات مع الإستراتيجية العامة لشركات الإتصالات الأردنية، من خلال تصميم الوظائف وتحليلها، والتخطيط للإحتياجات من الموارد البشرية، والإستقطاب والإختيار والتعيين، ويُقاس من خلال المتوسطات الحسابية لأسئلة الاستبانة التي تقيس المتغير المستقل، التعاقد الخارجي، في إستراتيجية التوظيف.

أبعاد المتغير المستقل:

التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها: وهي سياسة تمثّل عملية تحديد مضمون العمل ومستواه ونطاقه، وتحديد ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وما يجب أن يتوافر في شاغل الوظيفة من مؤهلات وخبرات ومهارات من خلال قيام شركات الإتصالات الأردنية بالتعاقد مع وكالات خارجية، والتي تتّبع بدورها أسلوبا علميا يختص بتجميع الحقائق عن كلّ وظيفة، من خلال تقسيمها إلى عناصرها الأوليّة، وتحديد طبيعة مهام كلّ عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف إلى متطلباتها الكميّة والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في مَن يشغلها، ويُقاس من خلال المتوسطات الحسابية لأسئلة الاستبانة التي تقيس المتغير المستقل، التعاقد الخارجي، في تصميم الوظائف وتحليلها.

التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية: وهي سياسة تهتمّ بعملية تحديد إحتياجات شركات الإتصالات الأردنية من الموارد البشرية، بمساعدة وكالات خارجية متخصصة بالتنبؤ بإحتياجات الشركة من الأفراد، ووضع الخطط التي تؤدي الى توفير العدد اللازم في الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل، في ظل العرض والطلب الآني والمستقبلي؛ مما يساهم في زيادة العائد على استثمارات شركات الإتصالات

الأردنية، وتهيئتها لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وإظهار نقاط الضعف والقوة في نوعيّة العاملين وأدائهم، وإشباع رغبات هذه الشركات وأهدافها.

التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين: تتمثّل سياسة الإستقطاب التي تتّبعها شركات الإتصالات الأردنية في جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين، وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل لديهم، من خلال وكالات خارجية؛ لإتاحة الفرصة للشركة في اختيار الأفراد الأكثر كفاءة، باستخدام وسائل جذب متنوعة، كإيجاد أنظمة تعويضات وفرص متاحة للمستقبل المهني والوظيفي، كما تهدف إلى انتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظائف خالية في الشركة على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة، والسعي للوصول الى نتاج عمليتي الإستقطاب والإختيار، وهو التعيين، المكمّل للشركة في عملية التوظيف؛ من حيث إيجاد تناسب بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة، وفيها يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم، ويُقاس من خلال أسئلة الاستبانة التي تقيس المتغير المستقل، التعاقد الخارجي، في الإستقطاب والإختيار والتعيين.

ثانياً المتغير التابع ذكاء المنظمة:

ذكاء المنظمة: يمثل إحدى القدرات الفائقة التي تكسب شركات الإتصالات الإردنية هويتها، وفلسفتها، ولغة إدارتها، وقيادتها، وخصائص المرونة، والتنوع، والتكامل والتداؤب في نظمها، ومهامها وأنشطتها المعاصرة في التكوين والنتائج، من خلال أبعاد محددة، كالذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي، ويُقاس من خلال أسئلة الاستبانة التي تقيس المتغير التابع، ذكاء المنظمة.

أبعاد المتغير التابع:

الذكاء الإستراتيجي: هو مجموعة من الأنشطة الذكية التي تُستخدم في سياق التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، التي تهتمّ بتناول احتياجات صنّاع القرار والأنشطة الاستباقية، إذ يمثّل عملية جمع البيانات وتوزيعها؛ بهدف تقديمها لصناع القرار من خلال عملية نظامية؛ من أجل تحديد كيفية انتقال شركات الإتصالات الأردنية من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، من خلال دراسة تأثير البيئة الخارجية، وإدراك مدى تأثير المنافسة على شركات الإتصالات، والتركيز

على اتخاذ القرارات، والتكامل مع إستراتيجيتها، ويُقاس من خلال المتوسطات الحسابية لأسئلة الاستبانة التي تقيس بعد المتغير التابع، الذكاء الإستراتيجي.

ذكاء الإستثمار التسويقي: هو عملية جمع المعلومات عن المنافسين، وتحليلها بشكل منظم؛ بهدف تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتقييم نشاطات المنافسين في شركات الإتصالات الأردنية، ويُقاس من خلال المتوسطات الحسابية لأسئلة الإستبانة التي تقيس بعد المتغير التابع، ذكاء الإستثمار التسويقي.

ذكاء التكيف التشغيلي: يُمثل مجموعة من السياسات التي تستخدمها شركات الإتصالات الأردنية؛ بهدف الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتغيرات والتطورات الحادثة في بيئة العمل بشكل مستمر وسريع، ويُقاس من خلال المتوسطات الحسابية لأسئلة الإستبانة التي تقيس بعد المتغير التابع، ذكاء التكيف التشغيلي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

عُني هذا الفصل بالحديث عن الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، حيث سينقسم إلى قسمين: سيهتم الأول بمراجعة الأدب النظري من خلال الكتب والمجلات العلمية والدراسات ذات العلاقة بموضوع التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وذكاء المنظمة، أما القسم الثاني فسيُعنى بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري:

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تُعَدّ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من الإستراتيجيات الرئيسة والمهمة في أي منظمة؛ وذلك بسبب ما تقوم به من مهام وأعمال تؤثر بصورةٍ مباشرة في باقي أنشطة المنظمة ومهامها المختلفة، وتشمل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إستراتيجيات متعددة، مثل: تصميم وتحليل الوظائف، التوظيف، التدريب، والتقييم والتعويضات.

وتُمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عملية الإهتمام بالعناصر البشرية في المنظمات على اختلاف أنواعها؛ حيث إنها تُعنى بجذب الموظفين، وتقييمهم، ومكافأتهم، بالإضافة إلى متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية، والتأكد من التزام العناصر البشرية بالخطط الإستراتيجية للمنظمة، كما أنّ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يُشار إليها أحيانًا باسم مهارة الإدارة الفردية أو الشخصية؛ وذلك لأنها تتطلب تركيزاً إستراتيجياً؛ من أجل ضمان قدرة الموارد الخاصة بالأفراد على تحقيق أهداف المنظمة (جويفل، 2013).

كما أنّ إستراتيجيات إدراة الموارد البشرية تُعبّر عن عملية إدارة الموارد البشرية في منظمة ما؛ بهدف ضمان مُلاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Hellriegel, Jackson, Slocum and Staude, 2009).

وقد أشار بعض الباحثين إلى أنّ إستراتيجيات الموارد البشرية تُمثّل السياسات والممارسات الواجبة والضرورية؛ لتنفيذ النشاطات كافة، ذات العلاقة بالموارد البشرية، والتي تحتاجها إدارة المنظمات؛ بهدف القيام بوظائفها على أكمل وجه، مثل: تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، واختيار الأفراد أصحاب الكفاءة (ديسلر، 2015).

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس واضح ومحدد المعالم، وذلك من خلال فهمها للبيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، ومتطلبات العمل فيها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها (أبو شيخة، 2010).

وتُمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مصدرا حيويا للمنظمة؛ حيث إنّها تهدف إلى أنْ تحصل وتحتفظ المنظمة بالقوى العاملة الماهرة، والملتزمة، وذات الدوافع التي تحتاجها، وهذا يعني اتخاذ خطوات لتقييم احتياجات القوى العاملة في المستقبل وتلبيتها، وتعزيز القدرات الكامنة لهم، من خلال توفير فرص التعلّم والتطوير المستمر، ومن خلال زيادة فعالية سياسات التعيين والاختيار، والتنمية الإدارية، والأنشطة التدريبية المرتبطة بالقوى العاملة (Çaliskan, 2010).

وترى الدراسة أنّ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، من خلال إستراتيجية قوية تغطي جميع عمليات الموارد البشرية في المنظمة واحتياجاتها؛ من أجل الاهتمام بالأفراد المعينين في المنظمة، وتحديد الإحتياجات المستقبلية للمنظمة؛ وذلك بهدف ضمان قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميّة للمنظمة.

تهتمّ جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجملها بالحفاظ على العنصر البشري المؤهل والمدرب في المنظمة، القادر على أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية عالية، وتتمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً إستراتيجية التوظيف، وتشمل:

تُعَدّ إستراتيجية التوظيف من الإستراتيجيات المُهمة جدا في أيّ منظمة؛ حيث إنها تهتمّ بتوظيف العنصر البشري، كما أنّ إستراتيجية التوظيف تُعَدّ المسؤولة عن ملء الوظائف الشاغرة في المنظمة بأفراد ذوي تأهيل علمي، ومهارة وكفاءة عالية؛ بحيث يساعدون المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

سياسة تصميم الوظائف وتحليلها: إذ تُمثّل الخطوة الأولى التي تُبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلّما تمّت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل، زادت فرص التطبيق والنجاح في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية: تحتاج أيّ منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به؛ لذلك يجب على المنظمة أن تقوم بتجديد إحتياجاتها من الموارد البشرية، من ناحية عددها ونوعيتها. ويعتمد تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة يسيرة بين ما هو مطلوب من العمالة، وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة (القاضي، 2012).

كما أنّ تحديد نوعية العمالة التي تحتاجها المنظمة وعددها، يساعد المنظمة على أداء المهام المطلوبة منها بشكل أكثر دقة وسرعة؛ حيث إنّ تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية يساعد المنظمة على ايجاد عمالة مُلائمة، على عكس عدم التخطيط الذي يسبب وجود عمالة غير مناسبة؛ مما يؤدي إلى إضطراب في العمل.

سياسة الإختيار والتعيين والإستقطاب: تعدّدت المفاهيم التي تطرقت لمفهوم الإختيار والتعيين، ولكن تدور في مجملها حول سياسة تهتمّ بالعملية المتعلقة بالبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة، من خلال الرجوع إلى عدد من المصادر؛ لكي تزيد من فرصة الحصول على العناصر الأكثر كفاءة (القاضي، 2012).

أما سياسة الإستقطاب فإنّها السياسة التي يتمَ من خلالها جذب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وَفقاً لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛ من حيث الكم والنوع.

ثانياً إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتطويرها:

يُعَدّ العنصر البشري اللبنة الأساسية في عملية التغيير والإبداع في المنظمات؛ حيث يمثل الركن الرئيس في عملية الابتكار والتجديد، من خلال قدرته على تحويل المعرفة إلى قيمة، ومن ثم إلى ميزة تنافسية، كما أنّ أهمّ الركائز المستخدمة لتوليد القيمة التنافسية للمنظمات المختلفة أصبحت تعتمد على التفكير والإبداع أكثر من اعتمادها على الموارد الطبيعية، إذ إنّ المنظمات الآن تهتمّ بإيجاد عامل ذي كفاءة وخبرة أكثر من اهتمامها بالأمور الأخرى، كالمواد الخام والآلات؛ لأنّ وجود عامل قادر على إدارة الموارد المتوفرة يؤدي إلى رفع القيمة التنافسية للمنظمة، وتشمل هذه الإستراتيجيات على:

سياسة التدريب: التدريب هو العمليّة التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، وبعد ذلك يتمّ توصيف الوظائف؛ لمعرفة المهارات المطلوبة وحاجات العاملين من البرامج التدريبية المختلفة، ولصقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على أداء أعمالهم؛ بهدف تطويرهم (Cania, 2014).

كما أنّ سياسة التدريب تُعبّر عن الطرق التي تستخدمها المنظمة؛ بهدف تزويد العاملين فيها بمجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة؛ لمساعدتهم على أداء أعمالهم بفعالية.

سياسة تقييم أداء الموارد البشرية: تُعَدّ عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمّة والضرورية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ حيث يشتمل هذا النشاط على أقسام المنظمة، وعلى جميع المستويات الإدارية، ابتداء من الإدارة العليا إلى العاملين كافة (ديسلر، 2015).

وتتضمن عملية تقييم الأداء مجموعة من الخطوات هي: وضع معدلات للعمل وإعدادها، ثم القيام بعملية تقييم الموظف، بالإعتماد على معدلات العمل، وفي النهاية تزويد الموظف بتغذية راجعة عن تقييمه؛ من أجل دفعِهِ نحو التخلص من الأداء المنخفض وغير الفعّال، وتقديم أداء أفضل (Schroeder, 2003).

ثالثاً إستراتيجية التعويضات:

تُمثّل إستراتيجية التعويضات قدرة المنظمة على توفير تعويضات نقدية ومعنوية لموظفينها؛ وذلك بهدف تحفيزهم على القيام بمهامهم بصورة أفضل، أو بهدف تكريمهم على المهام التي قاموا بها؛ لذلك فإنّ وجود إستراتيجية تعويضات مُلائمة في المنظمة تجعل العنصر البشري يشعر بأنّ مجهوده لم يذهبْ سُدى، وتشمل هذه الإستراتيجية:

سياسة نظم الدفع: تمثّل سياسة نظم الدفع الطريقة التي تتّبعها المنظمة لمنح العاملين فيها مدفوعات مالية، سواء كان ذلك على أساس زمني أم بالإعتماد على معدلات أداء العامل؛ حيث إنّ سياسة نظم الدفع على أساس زمني تتمّ من خلال إعطاء العامل أجره بعد مُدة زمنية محددة (يومي، أسبوعي، شهري، سنوي)، وهذا يعني أنّه مهما كان أداؤه في هذه المدة فإنّ أجرهُ ثابتٌ (ديسلر، 2015).

أما سياسة نظم الدفع المعتمدة على معدلات أداء العامل فإنّها تتمّ من خلال إعطاء العامل أجره حسب أدائهِ، وهذا يعني أنّ هناك علاقة مُباشرة وقويّة بين أجر العامل وما يحققه من إنتاج، سواء بالنوعيّة أو الكميّة.

سياسة المكافآت: تُعبّر سياسة المكافآت عن المدفوعات النقدية والعينيّة التي تقدمها المنظمة للعامل فيها، غير أجرهُ المُحدد والمعروف، وتتمّ هذه السياسة لعدة أسباب، مثل: تشجيع العاملين على تقديم أداء أفضل، أو بسبب قيام العامل بابتكار منتج ما، وتحسين وضع المنظمة (Schroeder, 2003).

وبعد أن تمّ الحديث عن إستراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام، سنعمل الآن على التركيز على إستراتيجية التوظيف والسياسات التي تشملها والتعاقد الخارجي فيها؛ لأنّها الموضوع الرئيس لهذه الدراسة؛ بحيث سيتمّ توضيح كل سياسة منها كما يلي:

1.2.1 إستراتيجية التوظيف:

إنّ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتجاوز عمليات تحديد الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، ومن ثم إستقطابها وإختيارها وتعيينها، بل إن إستراتيجيتها تمتدّ إلى نواحٍ متعددة، مثل تحسين كفاءة العنصر البشري وتطويره، من خلال تدريبه وتطوير مهاراته؛ بهدف ممارسة أعماله على أساس علمي سليم؛ لذلك فإنّ إستراتيجية

التوظيف تُعَدّ من الإستراتيجيات الضرورية، ومن الأنشطة الأساسية؛ لما لها من فائدة في إختيار الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المنظمة (المدهون، 2005).

ويُعَدُّ التوظيف من السياسات ذات التأثير الكبير على نجاح أو فشل المنظمة ومستوى أدائها ومدى استمراريتها؛ حيث إنّ عملية التوظيف هي المسؤولة عن ملء الوظائف الشاغرة في المنظمة بأفراد تتوفر لديهم صفات محددة، تتلاءم مع تلك الوظائف؛ لذلك فإنّ تعيين أفراد غير مؤهلين أو مناسبين سيؤثر سلباً في أداء المنظمة (حسن، 2009).

كما أنّ إستراتيجية التوظيف تمثّل الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط في الإدارة الإستراتيجية، حيث إنّه تُمكن المنظمة من تعيين أفضل الأفراد، وذلك من خلال إجراء مفاضلة بينهم وّفقاً لمعايير علمية؛ بهدف التعرف إلى من لديه صفات ومؤهلات تتلاءم مع العمل المطلوب؛ لأداء وظيفته، وتحمل المسؤولية على أكمل وجه (السالم وحرحوش، 2002).

وتُعَدّ إستراتيجية التوظيف من العمليات ذات التأثير على مستقبل المنظمة ومدى نجاحها، إذ إنّ ناتج هذه الإستراتيجية قد يؤدي بالمنظمة إلى الإزدهار في حالة ملء وظائفها الشاغرة بأفراد يمتلكون الخبرة والكفاءة اللازمة لشغل هذه الوظائف، أو قد تتعرض المنظمة إلى خسائر كبيرة؛ نتيجة تعيين شخص غير مناسب أو رفض شخص مناسب (الفرخ، 2009).

وتوفّر إستراتيجية التوظيف الفرصة للمنظمة؛ من أجل تقديم نفسها بصورة أفضل؛ لذا تمّت الإستعانة بوكالات خارجية لتساعدها في ذلك؛ وعليه فإنّه من الأهمية أنْ تنشأ إستراتيجية التوظيف، بالاعتماد على طريقة مهنية وإيجابية؛ وذلك بسبب أنّ إستراتيجية التوظيف، وخاصةً المتعلق منها بسياسة الإختيار والتعيين، ستؤثر في المنظمة والفرد، إما بصورة سلبية أو ايجابية (Ekwoaba, Ikeije and Ufoma, 2015).

وترى الدراسة أنّ إستراتيجية التوظيف في أيّ منظمة تُعَدّ من العمليات المهمة والرئيسة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إهتمامها بالعنصر البشري، والذي يُعَدّ العنصر الأهم، وصاحب الدور البارز في مساعدة المنظمة على

الوصول إلى أهدافها والإستمرارية، في ظل التطورات والتغييرات المتعددة في بيئة الأعمال.

وتشمل إستراتيجية التوظيف السياسات التالية: (سياسة تصميم الوظائف وتحليلها، وسياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، وسياسة الإستقطاب والإختيار والتعيين)، ويمكن مناقشتها على النحو الآتي:

أولاً: سياسة تصميم وتحليل الوظائف:

تُعَدّ سياسة تصميم الوظائف وتحليلها من أهمّ السياسات في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية التوظيف في أيّ منظمة؛ حيث إنّ تصميم الوظائف وتحليلها يمثّل الركيزة الأساسية في عملية تحديد مسؤوليات كل وظيفة في المنظمة، كما أنّه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية ممارسة وظائفها بشكل سليم، دون توافر معلومات تختص بعملية تصميم الوظائف وتحليلها (عقيلي، 2005).

إنّ سياسة تصميم الوظائف وتحليلها تُعَدّ الخطوة التي يتمّ من خلالها تحديد السياسات، والأنشطة المختلفة ذات العلاقة بالأفراد في المنظمة وتعريفها، سواء كان ذلك من حيث كيفية إختيارهم وتعيينهم، أم من ناحية توفير التدريب المُلائم لهُم، أم تحديد الأجور والتعويضات التي تدفعها المنظمة لهُم؛ لذلك فإنّ تحليل الوظائف وتصميمها هو الخطوة الأولى في عمليات تخطيط الموارد البشرية وأنشطتها، ورسم سياسات الأفراد؛ بهدف تحقيق إستفادة قُصوى من الطاقات البشرية المتاحة.

وقد أشار (عبدالحميد، 2006) إلى أنّ سياسة تصميم الوظائف وتحليلها هي مجموعة من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لجمع المعلومات والحقائق عن وظيفة معينة، ومن ثم تقسيمها وتحديد العناصر الأساسية المكونة لها، والمتعلقة بواجباتها ومسئولياتها وظروف العمل المحيطة بها، والمؤهلات والقدرات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة.

بالإضافة إلى أنّ سياسة تصميم الوظائف وتحليلها تُعرّف بأنها عملية جمع البيانات وتسجيلها ودراستها وتحليلها، والتي توضح واجبات الوظيفة بأبعادها المتعددة وصلاحياتها، وتحديد المُتطلبات الرئيسة لملء هذه الوظيفة، حيث يتمثل الناتج

الأساس لهذه العملية في إعداد بطاقة واجبات، وبطاقة الوصف الوظيفي، والشروط التي يجب أن تتوافر في المُتقدم لهذه الوظيفة.

كما أنّها تُعبّر عن العملية التي تستخدمها المنظمة؛ بهدف تحديد مكونات الوظائف وعناصرها بأسلوب واضح؛ بحيث تبيّن ما الواجبات والمتطلبات لهذه الوظيفة، ومجموعة المواصفات الواجب توافرها في الأشخاص المُلائمين لِشغل الوظيفة.

ولكي تتم عملية تصميم الوظائف وتحليلها بدقة وفعالية؛ فإنها تتطلب تجميع نوع أو أكثر من المعلومات التالية (ديسلر، 2015):

1. أنشطة العمل: تتمثّل بالأنشطة الفعلية للعمل، مثل: التعليم والنظافة، وتجيب هذه الأنشطة عن مجموعة من الأسئلة عن الوظيفة، وهي: كيف يقوم العامل بالوظيفة ولماذا ومتى؟
2. سلوكيات الفرد: تُعبّر سلوكيات الفرد عن مشاعره، وأساليب تواصله مع الآخرين، بالإضافة إلى سلوكيات أخرى تتّحدد حسب الوظيفة المراد تحليلها، مثل: القوة والجرأة.
3. الآلات والمعدات: تُمثّل الأدوات التي يتمّ استخدامها في الوظيفة؛ بهدف المساعدة في العمل، وتتكون من عدة عناصر، مثل: المواد الخام، والقدرة على صيانة أدوات العمل.
4. معايير الأداء: هي عملية جمع معلومات عن أداء وظيفة معينة؛ بهدف جعلها أساسا لعملية تقييم العامل في هذه الوظيفة.
5. البيئة التي تمارس في ضوئها الوظيفة: هي المعلومات ذات العلاقة بالظروف المادية والإجتماعية التي تُمارس فيها الوظيفة والمحيطة بها، مثل: نوعية الحوافز، وأعداد الأفراد الذين سيتعامل معهم الموظف.

كما تتضمن سياسة تحليل الوظائف مجموعة من الخطوات الرئيسة، والمتمثلة في (ديسلر، 2015):

الخطوة الأولى: تحديد الأساليب التي سيتمّ من خلالها إستخدام المعلومات التي سيتمّ تجميعها، وذلك يساعد على تحديد نوعية البيانات التي يجب جمعها.

الخطوة الثانية: مراجعة معلومات الخرائط التنظيمية التي توفرها المنظمة؛ بهدف تحديد وصف واضح للوظيفة، حيث إنّ الخرائط التنظيمية تُظهر تقسيم الأعمال داخل المنظمة، وعلاقة الوظائف فيما بينها.

الخطوة الثالثة: إختيار بعض الوظائف وتحديدها من أجل تحليلها؛ حيث إنه من الممكن أن تتشابه الوظائف المراد تحليلها؛ مما يؤدي إلى إستهلاك وقت أكثر.

الخطوة الرابعة: عملية جمع المعلومات كافة عن الأنشطة الوظيفية، وسلوكيات الموظف، ومواصفاته، وقدراته.

الخطوة الخامسة: هي عملية مراجعة المعلومات التي تمّ جمعها وتنقيحها مع الموظف، الذي يعمل في هذه الوظيفة والمشرف عليه.

الخطوة السادسة: يتمّ في هذه الخطوة إعداد وصف الوظيفة التي تم تحليلها وتوضيحها، من خلال تحديد الأنشطة والمسؤوليات ذات العلاقة بالوظيفة، بالإضافة إلى توصيفها، وذلك من خلال تحديد مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة وخصائصه.

وتهدف سياسة تصميم الوظائف وتحليلها بشكل رئيس إلى توفير معلومات كاملة عن طبيعة الوظائف المتوفرة في المنظمة، ونوعية الأفراد القادرين على القيام بهذه الوظيفة. وقد أشار بعض الباحثين إلى أنّ توفير بيانات ومعلومات متكاملة عن مهام الوظيفة المطلوبة ومواصفات شاغلها تُعَدّ ذات أهمية كبيرة، وركيزة رئيسة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: تصميم العمل، والإختيار والتعيين، وتقييم الوظائف، وتقييم أداء العاملين، والأنشطة التدريبية، وتحديد إحتياجات المنظمة من العمالة، وتبسيط إجراءات العمل، والترقية والنقل، والتطوير التنظيمي (البرنوطي، 2007).

وتتمثّل أهمية تصميم الوظائف وتحليلها فيما يلي (عبد الحميد، 2006):

1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات التي تمّ تجميعها من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف، مثل: الإختيار والتعيين، والترقيه، والنقل.
3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
4. وضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
5. تحديد متطلبات الوظيفة، والتي على أساسها يمكن تقييم أداء الموظفين.
6. تُعَدّ الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
7. توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار؛ ومن ثم يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية.
8. إستخدام الإدارة المعلومات التي توفرها عملية تصميم الوظائف وتحليلها في: إقامة علاقات أفضل بين العاملين، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة.

وترى الدراسة أنّ سياسة تصميم الوظائف وتحليلها تُمثّل الركيزة الأولى والأساسية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أيّ مُنظمة؛ حيث إنّها تساعد المنظمات على تحديد نوعية الوظائف التي تحتاج إليها، بالإضافة إلى تحديد إحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية والمؤهلات والخبرات اللازمة لهذه الكوادر.

ثانياً: سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية:

تُمثّل سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية عملية مقارنة يسيرة بين ما هو مطلوب من العمالة، وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، كما أنّها تُفسر سُبل تطوير الموظفين وتوزيعهم على نحو أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى حلّ مشكلات العمل؛ من أجل ضمان أنّ الموظفين المطلوبين متوفرون وقادرون على المساهمة في العمل بصورة مُلائمة (Prashanthi, 2013).

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية تتطلب تحليلًا مفصلًا للحاضر والمستقبل؛ لضمان أنّ المنظمة لديها العدد الصحيح من الأشخاص الذين يمتلكون المهارات المُلائمة لأداء الوظائف المطلوبة من قبل المُنظمة (Izueke, 2009).

كما تعبّر سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية عن عملية وضع مجموعة من الخطط الضرورية؛ وذلك بهدف تجنب أي فراغات وظيفية متوقعة، حيث إنها تتم من خلال تحليل الوظائف الجديدة أو الوظائف المتوقع أن تكون شاغرة في المستقبل؛ لذلك فإن تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية يرتبط بجميع وظائف المنظمة (ديسلر، 2015).

ويرى انيديكي (Anyadike, 2013) أنّ تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية هو سياسة تنطوي على تحليل دقيق لقوة العمل الحالية ومتطلبات العمل من مصادر أخرى، بالإضافة إلى تطوير الأشخاص الذين يعملون في المنظمة في الحاضر والمستقبل؛ من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة.

إنّ سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية لا تأتي بالصدفة، بل على العكس من ذلك؛ فهي ترتكز على مجموعة من العوامل التي لا بدّ من أخذها في الحسبان عند تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، ومن هذه العوامل (ديسلر، 2015):

1. حجم الطلب المتوقع على الخدمة أو المنتج: يُعَدّ هذا العامل من أهمّ العوامل التي تؤثر في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية؛ حيث إن معرفة حجم المبيعات من منتج معين سيساعد على تحديد عدد العاملين المطلوبين للقيام بهذه الوظيفة، وتحقيق هذا الحجم من المخرجات.
2. معدل الدوران المتوقع: يتحدّد هذا العامل بعدد الإستقالات أو نهاية الخدمة المتوقع حصولها خلال المستقبل؛ لذلك فإنّ معرفة عدد الموظفين المتوقع استقالتهم أو انتهاء خدمتهم سيساعد في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية.
3. نوعية الموظفين ومهاراتهم: يحتاج الموظف؛ نتيجة للتطور الهائل في مجالات الأعمال كافة، إلى أنْ يمتلك مهارات ذات كفاءة عالية؛ لذلك فإنّ تحديد نوعية الموظفين في المنظمة ومهاراتهم يساعد على تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بصورة أكثر دقة وكفاءة.

4. الموارد المالية المتاحة: يمثّل هذا العامل مستوى توافر الموارد المالية في المنظمة؛ بهدف تغطية تكاليف الإحتياجات كافة من الموارد البشرية.

وتُعَدّ سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية عملية مستمرة ليست ثابتة؛ حيث إنّها تحتوي على العديد من الأنشطة المترابطة التي يجب أن يتمّ تعديلها وتحديثها حسب ما تقتضي الظروف، ويشمل تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية أنشطة، مثل: التوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب؛ لضمان تلبية احتياجات الموظفين في المنظمة (Dessler, 2001).

وزيادة على ذلك، فإنّ تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية يتطلب تحليلا مفصلا للحاضر والمستقبل؛ لضمان أنّ المنظمة لديها العدد الصحيح من الأشخاص الذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة من قبل المنظمة عند الحاجة إلى العمل (Izueke, 2009).

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية تتمّ من خلال مجموعة من الطرق، منها (ديسلر، 2015):

تحليل الإتجاه: ترتكز هذه الطريقة على تحديد معدلات التوظيف خلال الخمس سنوات الماضية؛ وذلك من أجل التنبؤ بإحتياجات المنظمة المستقبلية.

تحليل النسبة: تعتمد هذه الطريقة على تحديد النسبة بين متغيرين سببيين، فمثلاً لزيادة حجم المبيعات من منتج معين يجب زيادة عدد الموظفين؛ مما يعني التنبؤ بحاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية.

الإنتشار الخطي: تعتمد هذه الطريقة على عملية تحديد العلاقة بين متغيرين: أحدهما يعكس النشاط، والآخر يمثّل معدلات التوظيف، حيث إنّ القدرة على معرفة حجم النشاط لوظيفة معينة في المستقبل يساعد المنظمة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية.

استخدام الكمبيوتر: تستخدم هذه الطريقة برامج الكمبيوتر، والتي تتضمن مجموعة من المعلومات المطلوبة لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، مثل أقل ومتوسط وأعلى نسبة مبيعات وغيرها من المعلومات، حيث يقوم البرنامج بتحديد عدد الموظفين اللازمين لمقابلة الطلب على منتج معين.

ثالثاً: سياسة الإستقطاب والإختيار والتعيين:

تُعَدّ سياسة الإستقطاب الخطوة الثانية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في رحلة البحث عن الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً لشغل وظيفة معينة، فبعد أنْ تنتهي إدارة الموارد البشرية من التخطيط، وتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين في كلّ منها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، تبدأ عملية الإستقطاب من خلال البحث عن أنسب الأشخاص، ومحاولة جذبهم وإستقطابهم للعمل بالمنظمة (عدوان، 2011).

وقد أشار (عبد الباقي، 2001) إلى أنّ سياسة الإستقطاب تتطلب بحثاً دقيقاً وموسعاً في جميع المصادر التي من الممكن أن توفر الأيدي العاملة ذات الكفاءة المُلائمة؛ حيث إنّ المصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر، ومن منظمة لأخرى، باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما أنّ إختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية، منها حجم المنشأة وظروفها وإمكاناتها، وأيضا ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الإقتصادية بصفة عامة.

ويمكن تعريف الإستقطاب بأنّه سياسة البحث عن مجموعة من الأفراد المؤهلين والأكفاء، وجذبهم إلى المنظمة؛ بهدف ملء وظيفة أو مجموعة من الوظائف الشاغرة في المنظمة (حسن، 2004).

وقد عرّف موندي (Mondy, 2005) الإستقطاب بأنّه: "سياسة إيجاد الأفراد وتوظيفهم؛ لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة".

كما أنّ الإستقطاب يمثّل السياسة التي يتمّ من خلالها ترغيب أكبر عدد من الأفراد المؤهلين والمتوفرين في سوق العمل وجذبهم، وذلك بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، سواء كان ذلك من حيث الكمّ أم النوع.

وقد عرّف (دُرة والصباغ،2008) الإستقطاب بأنّه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جذب أفراد ذوي تأهيل علمي وكفاءة؛ للانضمام إلى المنظمة والعمل بها؛ من أجل إشباع رغبات الطرفين. في حين عرّفها نيو (Noe, 2008) بأنّها ناتج عمليات تحديد أفراد يمتلكون صفات محددة للعمل في المنظمة.

وترى الدراسة أنّ سياسة الإستقطاب إحدى سياسات إستراتيجية التوظيف، والتي تهدف إلى إيجاد مجموعة من الأفراد الذين يملكون مهارات وقدرات مُناسبة لملء وظيفة معينة، حيث يتم إختيار الأنسب والأفضل فيما بينهم؛ لذلك فإنّ عملية الإستقطاب ترتكز وبشكل رئيس على عملية التخطيط للقوى العاملة، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة؛ من حيث العدد والمؤهلات.

وتتأثّر عملية الإستقطاب بالعديد من العوامل والظروف، سواء كانت داخلية أم خارجية، مثل: سوق العمل، وسمعة المنظمة، والإعتبارات القانونية (حمود والخرشة، 2007؛ Mondy, 2005).

وتُمثّل سياسة الإختيار عملية تهدف إلى المفاضلة بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لإشغال وظيفة معينة؛ حيث يتمّ المقارنة بينهم من خلال إجراء إختبار أفضلية لتحديد درجة صلاحيتهم وملاءمتهم لإشغال تلك الوظيفة، كما أنّها تهدف إلى إختيار الفرد المُناسب، ووضعه في الوظيفة المُناسبة لهُ من ناحية إمكاناته ومؤهلاته العلمية؛ وذلك لتحقيق التوافق ما بين مؤهلات الفرد المُتقدّم للوظيفة، ومتطلبات الوظيفة وواجباتها؛ إذ إنّ الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة ما لا يتصفون بالصفات نفسها، بل هنالك فروقات بينهم سواء كان ذلك من حيث الإستعداد أو الميول، بالإضافة إلى أنّ متطلبات الوظائف تختلف فيما بينها؛ فمنها ما يحتاج مثلاً لقدرات وخصائص عقلية وجسمانية مُحددة (عبدالباقي، 2001).

تُعبّر سياسة الإختيار عن المراحل التي تتّبعها المنظمة؛ بهدف الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للوظيفة في المنظمة وخصائصهم؛ حيث تُعَدّ هذه الخطوة فُرصة جيدة للمنظمة والفرد للتعرف إلى بعضهم بعضا بشكل أفضل، مع أهمية عدم التركيز على إكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أنْ تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً (المدهون، 2005).

بالإضافة إلى أنّ سياسة الإختيار تمثّل عملية إدارية تقوم بها المنظمة، من خلال تقسيم المُتقدمين للوظيفة إلى فريقين: فريق يتمّ قبولهُ وتعيينه للوظيفة الشاغرة في المنظمة، والفريق الآخر يتمّ رفضه، وكلّ ذلك يتم من خلال مجموعة من العمليات

التي تُركز على إختيار أفضل المُتقدمين للوظيفة، وذلك حسب معايير الإختيار التي تطبقهُ المنظمة (زويلف، 2003).

وتتّبع المنظمات في العادة عدة طرق وإجراءات؛ بهدف إختيار الموارد البشرية المُلائمة واللازمة لملء الوظائف المتوفرة فيها، ومن أهمّ هذه الطرق: طلب التوظيف، والمقابلات الشخصية، والتحري والتوصية، وإختبارات التوظيف، والفحص الطبي (أبو شيخة، 2010؛ برنوطي، 2007).

ولكي تتمّ سياسة الإختيار بطريقة سليمة ودقيقة؛ فإنّ هناك مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها، كما يلي (ديسلر، 2015):

1. ضرورة التدقيق بجميع البيانات التي يقدّمها المرشح للوظيفة.
2. الحصول على تأكيد على بيانات المترشح من خلال زملائه ورؤساءه السابقين.
3. الإحتفاظ بسجلات الموظفين الذين تقدموا لإشغال الوظيفة، وعدم قبول أي مرشح يقدم معلومات خاطئة.

إنّ أهداف سياسة الإختيار تتمثّل في الحصول على الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، والحفاظ على صورة جيّدة لصاحب العمل، وعلى سياسة إختيار فعّالة من حيث التكلفة قدر الإمكان (Gamage, 2014). وغالبا ما يكون أداء المنظمات متصلا مباشرة بالموظفين الذين يعملون في داخلها، وهذا يعني ضرورة أنْ تكون سياسة الإختيار سليمة؛ لكي يكون التعاقد مساعدا على ضمان النجاح التنظيمي؛ حيث إنّ عملية توظيف شخص جديد في المنظمة هي عملية مكلفة؛ لذلك فإنّه من المهم للمنظمات ألا تخسر الوقت والمال لتجد بالأخير أنّها قد اختارت شخصا غير مناسب (Henry and Temtime, 2009).

إنّ سياسة الإختيار والتعيين تشكل جزءا رئيسا من إستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث إنّها تقوم بتأمين حاجة المنظمة من الموارد البشرية من أجل البقاء والنجاح؛ لذلك فإنّ الغرض الأساس من التعيين، هو خلق مجموعة من المرشحين المؤهلين تأهيلا مناسبا، وإختيار أفضلهم للمنظمة، من خلال جذب المزيد من

الموظفين للتطبيق في المنظمة، في حين أنّ الغرض الأساس من الإختيار هو إختيار المرشح المناسب لشغل وظيفة ما في المنظمة (Gamage, 2014).

كما أنّ سياسة الإختيار والتعيين هما مرحلتان ضمن إستراتيجية التوظيف، ولكن هناك فرق بينهما؛ فالتعيين هو عملية البحث عن المرشحين للعمل، وحثّهم على التقدم للوظائف في المنظمة، في حين يتضمن الإختيار سلسلة من الخطوات التي يتمّ من خلالها فحص المرشحين لإختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة (Sunday, Olaniyi and Mary, 2010).

وتمثّل سياسة الاستقطاب عملية إيجاد الناس المؤهلين وجذبهم؛ للتقدم بطلب للوظائف الشاغرة في المنظمة، من خلال مجموعة من الأنشطة التي تستخدمها المنظمة؛ بهدف جذب المرشحين للوظائف أصحاب القدرات والمهارات اللازمة (Opatha, 2010).

بالإضافة إلى أنّ سياسة الاستقطاب تهدف إلى تزويد المنظمة بمجموعة من المرشحين المؤهلين للوظائف المحتملة، حيث إنّ نوعية الموارد البشرية في المنظمة يعتمد إلى حد كبير على نوعية المتقدمين للمنظمة (Gamage, 2014)، وقد أشار هنري وتمتيمي (Henry and Temtime, 2009)، إلى أنّ التعيين يمثّل نقطة دخول القوى العاملة في المنظمة، وعلى المنظمة أن تتابع هذه القوى؛ من أجل التأكد من أنها جذبت الأفراد المُلائمين.

وترى الدراسة أنّ سياسة الإختيار والتعيين هي أحد أنشطة الموارد البشرية، والتي تُمثّل الإمتداد الطبيعي لعمليات البحث والإستقطاب التي تجريها المنظمة؛ بحثاً عن القوى العاملة المُلائمة؛ بهدف ملء مجموعة من الوظائف المتوفرة في المنظمة، كما أنّ عملية التعيين هي المرحلة الأخيرة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ضمن عملية التوظيف، والتي تبدأ من الإستقطاب ثم الإختيار، والتي تنتهي عادة إمّا بقبول المتقدم للوظيفة وتعيينه، أو عدم قبوله.

1.2.2 التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف:

يمثّل التعاقد الخارجي طريقة تستخدمها المنظمات؛ من أجل تخفيض تكلفة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال قيام المنظمة بالتعاقد مع شركة متخصصة في مجال معين؛ بهدف القيام بإحدى مهام إدارة الموارد البشرية؛ وذلك نتيجة أسباب متعددة منها: إنخفاض تكلفة أدء المهمة من قبل شركة خارجية، مقارنة بأدائها من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة، بالإضافة إلى خبرة الشركة المتخصصة في هذا المجال (دُرة والصباغ، 2008).

كما أنّ التعاقد الخارجي ليس ظاهرة جديدة، حيث إنّه تمّ استخدام بعض أشكال التعاقد الخارجي على نطاق واسع في الماضي، كما كان يحدث في عهد الإمبراطورية الرومانية، وذلك عند تعيين جامعي الضرائب؛ إذ إنّه كان يتمّ التعاقد مع موظفين محددين؛ من أجل القيام بهذه المهام؛ وعليه فإنّ ممارسة التعاقد الخارجي كان له دور بارز في جميع أنحاء العالم حتى الثورة الصناعية. وفي القرن العشرين تمّ الإعتماد على التعاقد الخارجي في شكل شراكات، وعمليات الإندماج والتحالفات والمشاريع المشتركة التي تم إنشاؤها من خلال المنظمات الهجينة (Kakabadse and Kakabadse, 2002).

كما أنّ استخدام المنظمات لعملية التعاقد الخارجي يعطيها الفرصة للإهتمام والتركيز على المهام والأنشطة الأخرى المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والتي تزيد من قيمة الشركة كالإبداع، والتخطيط الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، ويمثّل التعاقد الخارجي عملية الإعتماد على شراء بعض خدمات إدارة الموارد البشرية من مورّدين خارجيين، مثل مكاتب إستشارية ووكالات وشركات، تقدّم خدماتها فى مجالات، مثل: الإستقطاب، والبحث عن المديرين التنفيذيين، والتدريب والصحة والسلامة المهنية، ورعاية الأطفال، وإدارة جدول الأجور، والخدمات القانونية المتخصصة، وخدمات المطاعم، وإدارة أسطول السيارات وإدارة الأمن (درة والصباغ، 2008).

ويتناسب مقدّم خدمة التوظيف الخارجي مع المنشآت الكبرى التي لا تتسهّل لديها عمليات التوظيف، وتوقع –في أغلب الحالات– المنشآت الكبرى عقد توظيف

خارجي مع موفر خدمة ما، ويقوم بمناقشة تفاصيل العقد استشاري التوظيف، وتُعرَف في عالم الأعمال بالتعاقد للتوظيف، والتعاقد للتوظيف يمكن أن يحتوي على إستشارات إستراتيجية في إستقطاب ذوي المواهب، والتوظيف لإدارات أو مهارات معينة أو توفير خدمة التوظيف كاملة من مقدم الخدمة (الهيتي، 2003).

أولاً: التعاقد الخارجي في سياسة تصميم الوظائف وتحليلها:

وعلى ضوء هذه السياسة، فإنّ أهمية التعاقد الخارجي تنبع من ضرورة تصميم الوظائف المطلوبة وتحليلها، حيث تُعَدّ مرحلة تحليل وظائف المنشأة هي الأساس لبناء نظام إدارة الموارد البشرية في الشركة؛ فهي ليست غاية في حد ذاتها، ولكن وسيلة لإنشاء باقي أنشطة الموارد البشرية(عشوي، 2006).

كما يُطلق على الأسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف (تحليل الوظيفة) (JOB ANALYSIS)، وفيها تبدأ المنظمات بإعداد الخطة الإستراتيجية لها؛ لتقدير القوى البشرية المطلوبة كمّاً ونوعاً، وإعداد الميزانية المطلوبة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية؛ من أجل وضع قواعد تسير عليها الشركة، وهو الأمر الذي يجعل دخول الشركة في مرحلة النمو أمرا يُخطط له ويُرتب حسب إحتياجها لقوة بشرية لإدارة هذه الأعمال وتنفيذها (السالم و صالح، 2002).

فإنّ التعاقد الخارجي مع وكالات خارجية للكوادر البشرية المعيّنة في بداية المشروع لا يَصلُح في الغالب لمرحلة النمو، أو على أقل تقدير يحتاج إلى إعادة تهيئة المهام الإدارية وتغييرها (بلوط، 2002).

إذ تعمل إدارة التعاقد الخارجي على تزويد الشركة بالتخصصات كافة التي تحتاجها في ضوء الدراسات التي تجريها كل فترة؛ بهدف المحافظة على القوى البشرية، والعمل على رفدها إما بتخصصات جديدة، أو بمعالجة النقص في ضوء استحداث وظائف جديدة، وُجدت نتيجة التغيرات الإدارية، أو دخول خطوط ومسميات فُرضت على الشركة. ففي التعاقد الخارجي لا بدّ من وجود دراسات علمية تأخذ بعين الإعتبار ضرورة توفير بعض التخصصات التي تطلبها الإدارات الجديدة مع بداية إستحداثها، أو نتيجة التحليل المستقل لبعض الوظائف؛ فالتعاقد الخارجي هو مرتكز

على بينة واضحة بما تودّ الشركه إدخاله في ضوء الظروف الطبيعية التي تتطلبها عمليات الإستقالة، أو الإنتقال، أو وجود شواغر.

ويجب أيضا أن تأخذ بعين الاعتبار أنّ عملية التعاقد الخارجي تتمّ بناء على تصميم الوظائف وتحليلها، أو إحلال قوى بشرية جديدة محل التي أحيلت على التقاعد؛ لذا فإنّ تصميم الوظائف يهدف إلى الإختيار من بين المتقدمين؛ بناءً على درجة التزامهم بشروط التعاقد، وسمعتهم وخبرتهم السابقة، وجودة الخدمات التي يقدمونها، وأيضاً تكلفتها (Riyasa, 2008).

إنّ تحليل الوظائف بمنزلة جمع المعلومات الخاصة بكلّ وظيفة وتحليلها وتركيبها؛ بغرض التعرف إلى كلّ ما يتعلق بالوظيفة؛ من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة، والملاحظة، وإستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال (Aswathappa, 2006).

وعليه، فإنّ لتصميم الوظائف وتحليلها أهمية كبرى على مستوى الشركات، على الرغم من أنّ الكثير من الشركات والمؤسسات تفشل في الإستفادة من التحليل الوظيفي، وتجعل الوصف الوظيفي مجرد حبر على ورق، ومجرد وجاهة إدارية، وهذا يؤكد أنّ التحليل الوظيفي لا يعكس المهام والمسؤوليات الواقعية الفعلية في الشركة، فالواقع وما يقوم به الموظف هو غير المهام الفعلية؛ إذ تضطر كثير من الشركات لعمل ذلك ليس من أجل الاستفادة من بعض المؤهلات، بل من أجل الحصول على شهادة الجودة كالآيزو، أو وجود عميل يفرض على الشركة شروطا؛ من أجل التعامل معها، منها تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية التي من ضمنها عمل التحليل الوظيفي (Clegg and Spencer, 2007).

كما أنّ سياسة تصميم الوظائف وتحليلها تتطلب دراية تامة وأهمية كبيرة للشركات في ضوء التنافس في سوق العمل؛ حيث إنّه لا بدّ للشركات من أنّ توفر بنكا من المعلومات، ومخزونا إستراتيجيا من الوظائف التي تتطلبها، وخاصة الوظائف التي تتّسم بالندرة؛ فالتعاقد الخارجي، من خلال وكالات خارجية في ضوء تحليل الوظائف وتصميمها، يُعدّ من الإستراتيجيات التي يجب أنْ تكون ذات بعد خاص للقائمين على هذا المجال، حيث يُعَدّ تصميم الوظائف وتحليلها ذا أهمية كبيرة في توفير

الاختصاصات التي تحتاجها الشركة، لاسيما في بعض المواقف التي يصعب فيها إيجاد البعض منها؛ لذا فإنّ تصميم الوظائف وتحليلها يعطي الفرصة لإيجاد المناسب، وقد يواجه التعاقد الخارجي لبعض التخصصات بعض الصعوبات؛ لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى وضع بعض التخصصات قيد الطلب؛ لهذا فإنّ أهمية تحليل الوظائف التي أشار إليها (محمد، 2009؛ Dierdorff,and Morgeson, 2007) تكمن فيما يلي:

1. نستطيع من خلال الوصف الوظيفي أن نكتشف المهام التي لا يُوجد من يقوم بها.
2. التأكد من عدم وجود الوظيفة نفسها التي يقوم بها أكثر من شخص Double Work.
3. معرفة الإجراءات المتبعة في إدارة المشاريع، ومعرفة دور كل موظف فيه.
4. تساعد معرفة مهام كلّ موظف في إعداد نظام لتقييم الأداء، ونظام الرواتب والحوافز.
5. تفيد معرفة مواصفات شاغر الوظيفة في عملية التدريب والتطوير، وفي عملية الاختيار والتعيين.
6. معرفة المهام التي يقوم بها الموظف دون حدوث إزدواجية.
7. نستطيع أنْ نصمم الهيكل التنظيمي الحالي، وإجراء التحديث اللازم.
8. يساعد التحليل الوظيفي على تحليل عبء العمل، وبناء على ذلك؛ نستطيع تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة بدقة عالية.

وفي ضوء ما سبق، يتّضح أنّ أهمية تصميم الوظائف وتحليلها تعطي صورة واضحة للشركة بالوظائف التي يكون فيها نقص، أو تبيّن الوصف الوظيفي لكل وظيفة متضمنة فيها الواجبات والمتطلبات والمهام الإدارية التي يجب القيام بها، بحيث لا يكون هناك ازدواجية بينها وبين الوظائف الأخرى، كما توضّح الأهمية لبعض الوظائف التي لا تكون مدرجة على بند الوظائف؛ بحيث يكون هناك تنظيم ثابت بالحدود الإدارية لكل وظيفة، بالإضافة إلى معرفة متطلبات كلّ وظيفة، عن طريق

تقسيمها الى عناصرها الاولية، وتحديد معالم كل عنصر؛ للتعرف إلى المتطلبات الكميّة والمهارات والمؤهلات الواجب توفرها لشاغلها.

ثانياً: التعاقد الخارجي في سياسة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية:

إنّ تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة ونوعيتها؛ لذا فإنّ تخطيط الموارد البشرية هو تقدير إحتياجات الشركة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة، ويعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية، والعرض المتاح. فالتخطيط للموارد البشرية المؤهلة يأتي في طليعة العوامل التي تمتلك مفاتيح إنجاح الشركة في تحقيقها لأهدافها المنشودة، وتتعطل دونها جميع الموارد الأخرى من مادية، ومالية، وتكنولوجية. فالتعاقد الخارجي الذي تنفذه الشركة يقوم على إعلام مكاتب التعاقد الخارجي بالوظائف التي تطلبها الشركة؛ من حيث نوعيتها والمهارات والكفاءة التي تتمتع بها. كما تحرص وكالات التوظيف على كسب الشركة المعنية لصفّها، من خلال توفير ما تطلبه بجودة ونوعية قادرة على تحمّل الشركة من القوى البشرية.

وقد ذكر (ماهر،2001) أنّ التخطيط للإحتياجات من الموارد البشرية يُشير إلى عملية التنبؤ المستقبلي بعدد القوى البشرية اللازمة للعمل، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة، في ضوء متطلبات المؤسسة المستقبلية لضمان تنفيذ المهام بكفاءة. وبيّن (غربي،2007) أنّ التقديرات والإفتراضات لتحديد الإحتياجات من القوى البشرية تكون مبنيّة على أساس علمي مدروس، بعيداً عن إجتهادات شخصية أو عفوية؛ لذا يجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة تستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة.

كما أنّ الموارد البشرية تُعّدّ عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، كما أنّ المنظمات الإدارية بكل ما توفره من أجهزة ومعدات لن تستطيع تحقيق أهدافها والنهوض بالعملية الإنتاجية في غياب العنصر البشري، فللموارد البشرية دورٌ هام في حياة المنظمة، والعمل على بقائها واستمرارها (إبراهيم، 2011).

تلعب الموارد البشرية دوراً مهمّاً في عملية تزويد المخططين الإستراتيجيين في عمليات مسح البيئة الداخلية والخارجية؛ لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق، وتحديد

التهديدات التي ترافق الأعمال الاستثمارية للمنظمة في الأسواق، إضافة إلى تزويدهم بالبيانات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية؛ من حيث نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة، ونقاط الضعف التي تنتاب أنشطتها، وتتعلق أيضًا بمعلومات عن البيئة الخارجية التي ترتبط بالمنافسين من المنظمات الأخرى (ديسلر، 2015).

إنّ الأساليب التي تُستخدم لتحديد حجم الموارد البشرية في المنظمة تدور حول التنبؤ بالاحتياجات من هذه الموارد، من خلال العرض والطلب عليها، وتحديد أماكن الإحتياجات في المنظمة، كما أنّ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، هو من المنظور الذي تشهده المنظمة المعنية في زيادة طاقاتها الإنتاجية وتسويقها لمنتجاتها وخدماتها وَفق معيار الزمن والحاجة؛ لتوفير الموظفين، ومواصلة استمرار العمليات الإنتاجية والتشغيلية (كامل والصيرفي، 2006).

وقد بيّن (كورتل،2012) أهمية التخطيط في تحديد الإحتياجات من القوى البشرية، وفي رفع كفاءة العاملين في استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات التي تحملها التغيرات التكنولوجية المتلاحقة في بيئة الأعمال، وتعود أهمية التخطيط للقوى البشرية للشركة إلى أنه يساعدها على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية؛ من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف؛ ومن ثمّ فهو يكشف عن أي نقص أو زيادة من اليد العاملة؛ فالتخطيط للإحتياجات من الموارد البشرية يساهم في تحقيق منافع كثيرة للشركة، وخاصة في تخفيف العبء، عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف.

كما أنّ تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية يُعَدّ مهماً؛ لأنه يبعد الشركة عن الإرتباكات الفجائية في القوى البشرية؛ نتيجة ظروف ربما تعود على الشركة، أو نتيجة التقاعد أو الإستقالة، وفي ضوء هذا يمكن تحديد الأنشطة والتدريب والنقل والترقية؛ حيث تساهم أيضاً على توفير الكفاءات اللازمة من القوى البشرية، وخاصة المجالات التي تكون بعيدة عن متناول اليد، أما سوء التخطيط لتحديد الإحتياجات هذا فيعني وضع الشركة في وضع لا تُحسد عليه، من خلال وضع عمالة غير مناسبة، أو وجود عمالة من حيث العدد أو النوعية غير الازمة، وهذا يؤثر في سوء إدارة الموارد البشرية، وإلى وجود ازدواجية (بلوط، 2002).

وقد بيّن (عشوي،2006) أنّ هناك مجموعة من الأساليب المستخدمة في تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث يمكن استخدام الأساليب الكميّة أو الإحصائية أو الأساليب الوصفية أو الاجتهادية؛ ونظرًا لأنّ لكل طريقة مزاياها وعيوبها، فإنّ المنظمات يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة، وفيما يلي عرض لمختلف الأساليب المتّبعة في تقدير الطلب على الموارد البشرية:

1. **تحليل عبء العمل:** يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة.
2. **أسلوب حجم الإنتاج:** تعتمد حسب هذا الأسلوب الموارد البشرية على حجم الإنتاج التقديري أو المستهدف.
3. **أسلوب المجموعات الأسمية:** إنّ أهمّ ما يميّز هذا الأسلوب هو فصل مرحلة توليد الأفكار عن مرحلة تقييم الأفكار؛ فالأفكار يتمّ الحصول عليها عن طريق الأفراد بطريقة مستقلة عن بعضهم؛ مما يقلل من فرصة الاستعجال في التركيز، وكذلك فإنّها تقلل من احتمالات أنْ يتردّد بعض الأفراد الذين يمتلكون أفكارًا جيدة في عرضها؛ خوفًا من الرفض.

يتّضح أنّ تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية يُعدّ خطوة مهمة نحو توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة، والقادرة على الدخول إلى مواقع الإنتاج مباشرة، أو وضعها تحت التدريب المناسب، أنّ التخطيط يُعدّ عملية مُهمّة، وذلك للأسباب التالية:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالشركة.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية على التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين؛ حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة، أو بقائهم فيها، ومدى رضاهم عن العمل.
6. يقلل التخطيط من كلف نشاطات إدارة الموارد البشرية.
7. يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

وهذا يوضّح أنّ التعاقد الخارجي يمثّل مهمّة أساسية في توفير التخصصات والكفاءات التي يتطلب من المؤسسات تجديد القوى البشرية فيها، أو وجود مهام خاصة تفتقر إليها المؤسسة، فالتعاقد الخارجي وسيلة تلجأ إليها الشركة لمعالجة النقص في بعض القوى البشرية المدربة والمتخصصة، والتي تكون مدرّبة على الدخول إلى سوق العمل مباشرة، فالتعاقد يمثّل وسيلة للشركة في الخروج من بعض المشكلات التي تواجهها في النقص من بعض التخصصات، فعملية التحديد اللازم والتخطيط اللازم من القوى البشرية يعطي المؤسسة مساحة واسعة في حالة استدراك الوضع المطلوب مستقبلاً، وربطه بالمستقبل من القوى البشرية المطلوبة، بالإضافة إلى توفير قاعدة بيانات تُعدّ ذات أهمية كبيرة، ويسهل الرجوع إليها، ومن خلالها يتمّ إدراج القوى العاملة مباشرة إلى سوق العمل أو تهيئتها، مع وضع البرامج التدريبية لتزويدها بالمعارف والعلوم اللازمة لإدارة المهام المطلوب منها في المستقبل.

ثالثاً: التعاقد الخارجي في سياسة الإستقطاب والإختيار والتعيين:

تُعَدّ مهمّة إدارة الموارد البشرية بالغة الأهمية في الشركات؛ لكونها تهتمّ بتوفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، كالتخطيط، ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة، وتعتمد شركات الإتصالات على بعض المكاتب المسؤولة عن عمليات إستقطاب الباحثين عن العمل، لاسيما بتزويد الشركة بالإحتياجات من القوى البشرية اللازمة، حيث توفّر الشركة الشروط والمؤهلات الواجب توفرها في شاغلي الوظيفة، حيث إنّ الوكالات الخارجية تكون الذراع المهم والأساس في ترشيح الأعداد والتخصصات المطلوبة للشركة، ويعتمد هذا على طبيعة الوظيفة والمهام المطلوبة منها، مع الأخذ بعين الاعتبار اختيار الأنسب والاصلح لشغل الوظيفية، فعملية الترشيح من الوكالات المتعاقدين معها خارجيا يتمّ بناءً على تفضيل الشركة، حيث

تعمل على اختيار الأفضل في ضوء الاختبارات والمقابلات التي تفرضها الشركة على القوى البشرية المطلوبة.

وقد بيّن (عدوان،2011) أنّ الشركة لا تقتصر على تخطيط إحتياجات المنظمة من القوى العاملة، بل تهدف إلى إستقطاب من هم الأفضل؛ لغاية تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، ولممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

فعند تحليل الوظائف وتحديد الإحتياجات اللازمة منها، يأتي دور تحديد أنواع الوظائف المطلوبة بدقة، وعدد الأفراد بكلّ منها، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها، ومن ثم تبدأ الخطوة التالية، وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب أكفاء الأشخاص.

كما بيّن (Mondy, 2005) أنّ الإستقطاب يشير إلى المؤهلات التي تسعى المؤسسة إلى ضمها إلى الكادر لتنفيذ المّهام التي تتطلبها المؤسسة.

فعملية التعاقد الخارجي من قبل الوكالات التي تعتمدها الشركة، وخاصة في عملية الإستقطاب، والذي يشير إلى إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتمّ الإختيار الأفضل لخدمة الشركة (نصر الله، 2002).

بالإضافة إلى أنّ سعي الشركة إلى وكالات التوظيف يأتي بأهمية إيجاد بعض الكفاءات التي تُعدّ من المتطلبات الأساسية في بعض القطاعات، وخاصة عندما تفتقر الكوادر البشرية الداخلية لهذا النوع من الكفاءة، فإنّها توعز لشركات التوظيف بأهمية التعاقد مع أصحاب كفاءات وخبرات تكون رديفاً في سعي الشركة في تحقيق أهدافها. وقد بيّن (السالم والصالح،2002) أنّ نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعّالة والمنتجة، وتهدف وظيفة الإستقطاب إلى تزويد الشركة بالكفاءات المناسبة لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة، من خلال الإسهام في زيادة عملية الإختيار، واجتذاب الأفراد المناسبين، مع تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

إنّ عملية الإستقطاب تشير إلى توصيل رسالة إلى المرشحين بأنّها هي المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء حياتهم الوظيفية، وتلجأ الكثير من الشركات إلى الإستقطاب الخارجي المتمثل بالوكالات الخارجية للتوظيف (Vlachos, 2009) حيث

إنّ الإستقطاب يركّز على تطوير كفاءة الأداء، من خلال بثّ دماء وأفكار جديدة في الشركة.

وقد بيّن (شاويش،1996) أنّ الإستقطاب الخارجي يعزّز الشركة بعملية الأداء، ويؤدي إلى الإستفادة من خبرات وأساليب عمل جديدة بسبب الأفكار التي تحملها، وتعمل على إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة، يمكن أن يكون لها آثارٌ إيجابية كبيرة في المستقبل، وأيضا إمكانية تطوير المهام الإدارية من قبل الأفراد الذين تمّ التعاقد معهم.

ويمثّل الإستقطاب عملية الترشح للإشغال الوظيفي، فقد بيّن حسن (2010) أنّ عملية الإستقطاب تتضمن الحصول على الموارد البشرية واختيارهم، والقيام بإجراءات تعيينهم لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهنا يأتي دور الإختيار؛ حيث تمثل وظيفة الإختيار والتعيين الإمتداد الطبيعي لعمليات الإستقطاب للقوى البشرية المؤهلة على شغل المطلوب، بعد إجراء عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيف، وقد عرّف (زويلف،2003) أنّ عملية الإختيار تشير إلى أنّها العملية الإدارية التي بمقتضاها يُقسّم المرشحون إلى فريقين: فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتمّ طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة.

كما بيّن (شاويش،1996) أنّ عملية الإختيار تمرّ بعدة اختبارات، ومن أهمها: طلب التوظيف، والمقابلات الشخصية، والتحري، والتوصية.

بالإضافة إلى أنّ عملية الإختيار تؤدي إلى فلترة المتقدمين في ضوء المهارات والخبرات التي تتوافر لديهم، وثم تأتي عملية التعيين، حيث يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح، ويُعيّن بصورة نهائية بعد تقرير يبيّن أنّه قد قام بالمهام الموكولة إليه على أكمل وجه، وهو جدير بالمركز الذي يشغله (عدوان، 2011).

ومن خلال ما سبق، يتضح أنّ عملية التعاقد الخارجي التي تقوم بها الشركة تهدف إلى تعزيز الكادر، وبث كفاءات جديدة؛ بهدف زيادة أداء العاملين وولائهم،

وحتى تضمن الشركة حصولها على كفاءات ذات أبعاد إستراتيجية تكون مهمتها تطوير المهام الإدارية الجديدة في ضوء التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال، لذا فإنّ هذه الكفاءات سوف تظهر نتائجها في ضوء ما تحمله من أفكار وإبداعات جديدة تساهم في الإنتقال التدريجي نحو استغلال الظروف كافة لصالح بيئة الشركة.

1.2.3 الأسباب الداعية للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف:

ومن الأسباب التي تدعو المنظمات إلى اللجوء إلى التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، ما يلي (حسن، 2009):

1. تركيز جهود إدارة الموارد البشرية: حيث يتسنى لمديري الموارد البشرية تركيز جهدهم ووقتهم على المهام الأساسية، ذات القيمة والأثر البالغ على المنظمة.
2. الحصول على الخبرة: بحيث تستطيع المنظمات شراء الخبرة الفنية التي قد لا تكون متوفرة لديها.
3. توظيف أصحاب الخبرة والمهارة: حيث إنّ وكالات التعاقد الخارجي يتوفّر لديها معلومات عن أشخاص كُثر، وفي مختلف التخصصات، وبمهارات وخبرات متعددة.
4. الإستفادة من خبرة وكالات التعاقد الخارجي: حيث إنّ العاملين في وكالات التعاقد الخارجي لهم خبرة أكبر في مجال تحديد الفرد الأفضل والمُلائم للوظيفة؛ وذلك بسبب تجاربهم الكثيرة في هذا المجال.
5. توفير جو مريح للموظفين: حيث إنّ تعاقد أي شركة مع وكالة خارجية مسؤولة عن رعاية الأطفال على سبيل المثال، سيوفر جوا من الطمأنينة والراحة للموظفات اللواتي لديهن أطفال، ويشعرْن بالخوف عليهم، كما أنّ التعاقد مع وكالات خارجية مختصة بالأمور القانونية سيجعل الموظفين يشعرون بأمان أكثر.
6. تنفيذ الأعمال بشكل مُتقن: حيث إنّ التعاقد الخارجي لا يتمّ عشوائياً، بل إنّ وكالة التعاقد الخارجي تكون مختصة بأمر معين (كالحراسة أو التنظيف)؛ لذلك فإنّ إتقان العمل يكون بشكل أفضل عند التعامل مع مختصين.

1.2.4 بعض الصعوبات المرتبطة بالتعاقد الخارجي في استراتيجية التوظيف

تواجه عملية التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف مجموعة من الصعوبات، منها (دُرة والصباغ، 2008):

1. نجد في بعض الأحيان أنّ منظمات كثيرة لا ترضى عن الخدمة المقدّمة لها، ويرجع السبب الأساس وراء ذلك في تسرّع هذه المنظمات في تحديد المهام المحورية، مقابل الهامشية التي من الممكن طرحها للتعاقد الخارجي.
2. قد يقوم الموردون الخارجيون بالمغالاة فى أسعار الخدمات التى يقدمونها.
3. قد يؤثر التعاقد الخارجى سلبياً في معنويات العاملين، وعلى شعورهم بالأمان الوظيفي.

1.2.5 ذكاء المنظمة:

تتصف في الوقت الحاضر بيئات الأعمال بالتغيرات والتطورات التي تكون في كثير من الأحيان غير متوقعة؛ مما يؤدي إلى التأثر في جميع أنشطة المنظمة المختلفة؛ لذلك فإنّه يجب على المنظمات أن تجد الحلول المُلائمة للتعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات المُفاجئة؛ حيث إنّ المنظمات ذات القدرة على الإستجابة لهذه التغيرات بسرعة وكفاءة ومرونة وفاعلية تكون أكثر قدرة على الإستمرار والنمو والإزدهار، كما أنّ قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية غير المتوقعة وغير المتنبأ بها والمفاجئة، يُعرف بذكاء المنظمة (Lu and Ramamurthy, 2011).

وقد حظي مفهوم ذكاء المنظمة بالكثير من الإهتمام من قبل الباحثين؛ حيث نجد أنّ هناك تعريفات متعددة لذكاء المنظمة، منها: أنّه يمثّل عملية إدارة المعلومات والأفكار وتنسيقها بصورة ملائمة وأكثر فعالية وكفاءة؛ بهدف تحقيق حاجات العميل، والوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها (العبادي، 2012).

أما سيميك (Simic, 2005) فقد عرّف ذكاء المنظمة بأنّه قدرة المنظمة فكرياً وإدارياً على حل المشكلات التنظيمية التي تواجهها في طريق وصولها لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال توحيد قدرات المنظمة البشرية والفنية.

وقد أشار (صالح، العزاوي وإبراهيم،2010) إلى أنّ مصطلح ذكاء المنظمة يرجع إلى أنّ هذا النوع من الذكاء يُمكَن المنظمات من التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تفيدها في عملية اتخاذ قرارات الأعمال، كما أنّ نشاطات ذكاء المنظمة تأتي من خلال أنشطة أنظمة المعلومات التنفيذية؛ وذلك بهدف معالجة البيانات المباشرة أو نشاطات تنقيب البيانات.

ويُمثّل ذكاء المنظمة قدرة المنظمة وفاعليتها في مواجهة التطورات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة العمل بشكل مُبتكر وسريع، بالإضافة إلى قدرتها على الإستفادة من هذه التغيرات، واستعمالها على أنّها تمثل فرصا للمنظمة، يمكنها من خلالها زيادة نموها ونجاحها وإزدهارها (Lu and Ramamurthy, 2011).

كما يُعرّف ذكاء المنظمة بأنّه قدرة المنظمة على المحافظة على كمية المعرفة المتاحة لديها، بالإضافة إلى قابلية المنظمة لتعلم معرفة جديدة، ومحاولة تطبيقها في المواقف والصعوبات التي تواجهها؛ وذلك بهدف مساعدة المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها بشكل أكثر فعالية (Hanebeck, 2000).

وقد أشار فيلوس (Filos, 2005) إلى أنّ المنظمة التي تسعى نحو الذكاء يجب أن تهتمّ وتُعنى باستثمار العقول العاملة لديها، من خلال إيجاد نظام قيمي مميز يعتمد بالدرجة الأولى على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، ويبتعد كلّ البعد عن الهرمية والمراكز الوظيفية في العمل كمبدأ أساس لهُ.

أما فرينكلستن وجاكسون (Finkelstein and Jackson, 2005) فقد عرّف المنظمة التي تنتهج الذكاء بأنّها تمثّل المنظمة التي تمتلك أداءً ذا كفاءة وقدرة عالية، يهدف إلى الوصول بالمنظمة إلى برّ الأمان من خلال تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها.

كما عرّف (شاهين،2007) ذكاء المنظمة بأنّها المنظمة التي تولي الإهتمام الكافي بالعقول الموجودة فيها وتستثمرها بشكل أكبر فاعلية، كما أنّها تستثمر التكنولوجيا المتوفرة لديها، عن طريق إيجاد نظام قيمي يعتمد على مبادئ الشفافية والإفصاح المعلوماتي، والابتعاد عن الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية.

وترى الدراسة أنّ ذكاء المنظمة يُعبّر عن مدى قدرة المنظمات على تقديم خدمات ومنتجات جديدة، ومواكبة التطورات والتغيرات والتحديات الحادثة في بيئة

الأعمال، من خلال إستجابتها لها، وممارسة أعمالها بشكل يسمح لها بالقدرة على التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في بيئة العمل في المستقبل.

ويُعَدّ مُصطلح ذكاء المنظمة ومُصطلح المنظمة الذكية قريبين؛ حيث إنّ ذكاء المنظمة يستمد خصائصه من خصائص الأداء في المنظمات الذكية؛ لذلك فإنّه لا يُمكن أن يكون هُنالك ذكاء المنظمة من غير أن تكون المنظمة ذكيّة، حيث إن ذكاء المنظمة يرتكز على خصائص الأداء للمنظمة الذكية، والمتكون من (Trinh، Molla and Peszynk, 2012):

1. **القدرة التنظيمية على التكيّف:** تُعّبر القدرة التنظيمية على التكيّف عن شكل المنظمة وهيكلها، ومستوى الطابع الرسمي فيها من جانب، ومن جانب آخر فإنّها تدرس أثر هذه المتغيرات على قدرة المنظمة في الإستجابة السريعة مع أيّ تغيرات في بيئة العمل، حيث إنها مسؤولة عن معرفة مدى ملاءمة العمليات التي تقوم بها المنظمة للبيئة.
2. **المرونة التنظيمية:** تُعبر المرونة التنظيمية عن إمكانية المنظمة وقدرتها على تكيف هيكلها وعملياتها الداخلية مع مواجهة التغيرات من حولها، على اعتبار أنّ هذه الخطوة تكون مُعدة مُسبقاً ومحددة كرد فعل على هذه التغيرات، حيث إنّ المرونة التنظيميّة تهتمّ بدرجة الجهوزية لدى المنظمة، وقدرتها على استغلال الموارد.

وترى الدراسة أنّ ذكاء المنظمة والمنظمة الذكية هُما مُصطلحان مُتشابهان؛ حيث إنّ ذكاء المنظمة يُمثّل قُدرة المنظمة على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والتماشي معها، واستغلالها بالطريقة الأمثل، وبشكل يسمح لها بالتنبؤ بهذه التغيرات مُستقبلياً، وكذلك هي المنظمة الذكية والتي تُمثّل المنظمة القادرة على استيعاب التغيرات غير المتوقعة، والاستجابة لها، والتكيف معها بكل كفاءة وسرعة.

ولكي يكون هُنالك ذكاء المنظمة، يجب أنْ تتوافر ثلاث قدرات رئيسة في أيّ منظمة، كما يلي (Sambamurthy, Bharadwaj and Varun،, 2003):

أولاً **ذكاء العميل:** يُعبّر هذا الذكاء عن قدرة المنظمة، وإمكانيتها على التواصل مع الزبائن بصورة سليمة؛ من أجل التعرف إلى رغباتهم وتفضيلاتهم، وحتى يتم تلبيتهم بكفاءة أكثر.

ثانياً **ذكاء الشراكة:** يُمثّل هذا الذكاء إمكانية المُنظمة اكتساب الخبرة والفائدة والكفاءة، من خلال علاقتها مع المتعاملين، معها مثل: الموردين والموزعين وغيرهم.

ثالثاً **الذكاء التشغيلي:** يُمثّل هذا الذكاء الإجراءات التي تقوم بها المنظمات؛ بهدف اغتنام فرصة ما، وبصورة سريعة ودقيقة، وبتكلفة أقل.

كما أنّ ذكاء المنظمة يعتمد على قدرتين رئيستين متوافقتين معاً؛ بحيث أنّ عدم وجودهما معاً يعني أنّ المنظمة لن تكون قادرة على تطبيق الأداء الأمثل للذكاء، وهاتان القدرتان هُما (Trinh, et al, 2012):

القدرة على الإستشعار بالتغيرات: تُمثّل قدرة المنظمة وقوتها على تحديد جميع الفرص التي تحيط في بيئة عمل المنظمة واكتشافها، ويمكن للمنظمة بناء هذه القدرة من خلال: توصيل المعلومات ذات العلاقة ببيئة المنظمة إلى صُنّاع القرار، والعمل على تفسيرها وتوضيحها بطرق مختلفة؛ بهدف الوصول إلى نتيجة مشتركة تتلاءم مع الظروف، والقدرة التنبؤية للمنظمة؛ بحيث يكون لديها القدرة على توقّع الأحداث المستقبلية من خلال سوق العمل.

القدرة على الإستجابة للتغيرات: تُمثّل قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الموجودة واستغلالها بشكل أفضل؛ بهدف الإستجابة بصورة سريعة للفرص التي تمّ الإستشعار بها، ويمكن للمنظمة بناء هذه القدرة من خلال: تحسين القدرات الإنتاجية وتحديثها، وتطوير قدرات النظم، والتحكم بالقدرات الإنتاجية لتتماشى مع تغيرات سوق العمل، واستخدام الموارد المُتاحة بشكل أكثر مرونة.

وترى الدراسة أنّ المنظمة التي تمتلك القدرة على الإستشعار بالتغيرات وحدها ستكون قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، لكنها لن تكون قادرة على الإستجابة لهذه التغيرات والإستفادة منها، كما أنّ امتلاك المنظمة للقدرة على الاستجابة للتغيرات وحدها سيجعلها قادرة على الاستجابة وغير قادرة على الإستشعار؛ مما يؤدي إلى هدر

أموالها دون أيّ فائدة، وفي كلتا الحالتين لا تمتلك المنظمة أي ذكاء؛ مما سيؤثر بصورة سلبية فيها.

1.2.6 مستويات ذكاء المنظمة:

يشير فيريارد (Veryard, 2000) إلى أنّه تُوجد ثلاثة مستويات لذكاء المنظمة، هي:

أولاً ذكاء الأعمال الإستراتيجي: يرتكز عمل هذا المستوى على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، حيث يكون الأفق الزمني له من شهر إلى سنة، ويعتمد على البيانات التاريخية للمنظمة، ويتم تطبيقه بشكل رئيس من قبل مديري الإدارة العليا التنفيذيين.

ثانياً ذكاء الأعمال التكتيكي: يرتكز عمل هذا المستوى على إدارة المبادرات التكتيكية؛ بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بحيث يكون الأفق الزمني لهُ من أيام إلى سنة، ويعتمد على البيانات التاريخية للمنظمة، ويتم تطبيقه بشكل رئيس من قبل مديري إدارة العمليات ومحللي النظم في المنظمة.

ثالثاً ذكاء الأعمال التشغيلي: يرتكز عمل هذا المستوى على إدارة عمليات الأعمال اليومية، بحيث يكون الأفق الزمني بشكل يومي، ويعتمد على البيانات اليومية للمنظمة، ويتم تطبيقه بشكل رئيس من قبل مديري الأعمال والأنظمة التشغيلية في المنظمة.

ويشمل ذكاء المنظمة الأبعاد التالية:

أولاً: الذكاء الإستراتيجي:

يُعَدّ الذكاء الإستراتيجي النظام الذي يتكون من عدة أبعاد لا غنى عنها لخلق صورة أكثر وضوحا عن المستقبل؛ ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الاستبصار، والتصور، والحافز (Maccoby, 2011).

كما أنّ الذكاء الإستراتيجي يمثّل الأنشطة الذكية التي تُستخدم في سياق التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، بالاضافة إلى أنّ الذكاء الإستراتيجي يتناول احتياجات صُنّاع القرار رفيعي المستوى، ويركز أيضًا على الأنشطة الاستباقية (Liebowitz, 2006).

وتحتاج المنظمات للذكاء الإستراتيجي؛ للتعزيز والحفاظ على أدائها في عصر مليء بالمعلومات والمعرفة، من خلال جمع البيانات الخام، وتحويلها إلى معلومات ذكية يستفيد منها العنصر البشري، والذي يُعَدّ الجانب الرئيس في الأعمال (Haag, Cummings and Philips, 2007).

وترى الدراسة أنّ الذكاء الإستراتيجي يُمثّل عملية جمع البيانات وتحليلها وتوزيعها ؛ بهدف تقديمها لصُنّاع القرار في المنظمة؛ حيث إن الذكاء الإستراتيجي يقوم على تسهيل مهمّة صُنع القرار، واعطاء نظرة مُستقبليّة للمنظمة.

ثانياً: ذكاء الإستثمار التسويقي:

يُمثّل ذكاء الإستثمار التسويقي عملية جمع المعلومات المتوفرة عن المنافسين والتطورات التي تحدث في سوق العمل بشكل مُنظم؛ وذلك بهدف تحسين القرارات الإستراتيجية في المنظمة، بالإضافة إلى التعرف إلى نشاطات المُنافسين وتقييمها؛ من أجل تجنب المخاطر والتهديدات التي قد تحدث في المستقبل للمنظمة، ومعالجتها بشكل مُبكّر (Kotler and Armstrong, 2012).

ويمكن للمنظمة الحصول على المعلومات المتعلقة بمنافسيها وسوق العمل من خلال مصدرين: أولاً المصادر الداخلية، والمتمثلة بالمديرين التنفيذيين والعاملين أصحاب الخبرة والكفاءة، والوكالات ذات العلاقة بالقوة الشرائية والبيعية، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على المعلومات من الموردّين والوسطاء أصحاب الاتصال المباشر بالزبائن، أما فيما يتعلق بالمصدر الثاني فإنّه يتمثّل بالمصادر الخارجية التي تُعَدّ أكثر دقة؛ حيث إنّه يتم جمعها من خلال الزبائن أنفسهم؛ إذ إنّهم هم الأشخاص الذين يحكمون على طبيعة المنتج بصورته النهائية (الطائي، 2012).

كما أنّ ذكاء الإستثمار التسويقي هو عملية استخدام أساليب أخلاقية؛ من أجل الكشف عن المعلومات المهمّة للمنظمة والمتوفرة علانية، وتسليمها لصانعي القرار في المنظمة (القردحجي، 2013).

بالإضافة إلى أنّ ذكاء الإستثمار التسويقي يمثّل إمكانية المنظمة في الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل والاستفادة منها، من خلال ثلاث خطوات أساسية هي (Lu and Ramamurthy, 2011):

1. المراقبة المُستمرة والكاملة لكلّ تطورات السوق.
2. جمع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بصورة أكثر دقة، ثُم العمل على مُعالجة هذه المعلومات والاستفادة منها.
3. استخدام المعلومات المعالجة؛ لتشكيل قدرة معرفية وفكرية في المنظمة، والتي تُمكنها من تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل أفضل ومتطور؛ وذلك بهدف تلبية حاجات الزبائن.

وترى الدراسة أنّ ذكاء الإستثمار التسويقي يُعبّر عن عملية التعرف إلى سوق العمل بشكل أكبر، وذلك من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والزبائن، سواء كان ذلك من خلال وسائل الاعلام المختلفة والإنترنت، أو العاملين في المنظمة نفسها؛ بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: ذكاء التكيف التشغيلي:

يُمثّل ذكاء التكيف التشغيلي قدرة المنظمة على مواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى الاعتماد العقلاني للذكاء المعلوماتي، والذي يتضمن مساعدة المنظمة على التفوق على منافسيها في السوق الرقمي (القردحجي، 2013).

كما أنّ الذكاء التشغيلي يعمل على الحد من التباين الموجود في المعلومات والواقع بين المشتري والبائع، حيث يمكن للمنظمة عمل ذلك من خلال إقامة عرض سريع وواضح وكامل لكل المعلومات، من خلال إحدى قنوات التوزيع الإلكترونية (Sambamurthy, et al, 2003).

ويُعبّر الذكاء التشغيلي عن مدى قدرة المنظمة من خلال عملياتها الداخلية على التماشي ومواكبة أي تغيرات تحدث في سوق العمل، بالإضافة إلى أنْ تكون استجابتها لهذه التغيرات بسرعة أكبر ودقة أكثر (Lu and Ramamurthy, 2011).

وترى الدراسة أنّ ذكاء التكيف التشغيلي يُعبّر عن قدرة المنظمة على التطور بما يتلاءم مع متطلبات العصر، سواء من الناحية التكنولوجية أو المعلوماتية، بحيث تكون قادرة على عرض منتجاتها بصورة أفضل من منافسيها، وبطرق رقمية مستخدمة بتلك الأدوات التكنولوجية المتنوعة كالأنترنت.

ومن هنا ظهر مفهوم ذكاء المنظمة كاستجابة للتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة العمل؛ إذ إنّ هذه المنظمات تتضمن عمليات تكيّف مستمرة مع البيئة، من خلال جهود متكاتفة للمديرين الإستراتيجيين؛ لإحداث مواءمة وتطوير للمزايا التنافسية، وضمان بقاء هذه المنظمات ناجحة من منظور ذكائي مبدع (العبادي ، 2012).

2.2 الدراسات السابقة:

عُني هذا القسم باستعراض الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث إنّه تمّ تقسيمها إلى قسمين: أولا الدراسات باللغة العربية، وثانياً الدراسات باللغة الأجنبية، وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تُعنى بأثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء المنظمة في حدود علم الباحثة، والتي تبحث بشكل مباشر في هذا الأثر، إلا أنّه هناك دراسات ركّزت على كلٍّ من متغيرات الدراسة على حده، وبأبعاد مختلفة؛ إذ تمّ ترتيبها من الأحدث الى الأقدم كما يلي:

1.2.2 الدراسات باللغة العربية:

جاءت دراسة (أبو بقر،2015) بعنوان "أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية، دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (230) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، من خلال نظم معلومات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. وتضمنت هذه الدراسة بُعدين لذكاء المنظمة، هُما: ذكاء الاستثمار التسويقي، وذكاء التكيّف التشغيلي.

وأجرى (المحاميد،2015) دراسة بعنوان "أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسة للمصارف التجارية الأردنية في عمان". هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الوساطة من الذكاء التنظيمي في تأثير عمليات إدارة المعرفة والممارسة على الأداء التنظيمي. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عدد من مديري ورؤساء الادارات في البنوك التجارية في الأردن، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة والممارسة على الأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج أيضا أن هناك تأثير دال إحصائيا لممارسة عمليات إدارة المعرفة على كل أبعاد الذكاء التنظيمي.

و جاءت دراسة (القردحجي،2013) بعنوان "أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية–المملكة العربية السعودية". أكدت هذه الدراسة التعرف إلى طبيعة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأثرها في ذكاء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (249) مديرا ورئيس قسم في مجموعة الجميح، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الميداني؛ بهدف تحقيق أهدافها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يُوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح، ويُوجد أثر لأبعاد نظم الموارد البشرية والمتمثلة بـ (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء الاستثمار التسويقي. وتضمنت هذه الدراسة بُعدين لذكاء المنظمة، هما: الذكاء التشغيلي، والذكاء التسويقي.

وقام (الزبن،2013) بدراسة بعنوان "أثر تطبيقات نظم الأعمال في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية". هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيقات الأعمال الإلكترونية في ذكاء المنظمة، من خلال اختبار عدد من التطبيقات منها: تطبيق المستلزمات المادية والشبكات، وتمّ اختيار عينة الدراسة، والمتمثلة بجميع شركات الأدوية الأردنية، والبالغ عددها (13) شركة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك أثر

إيجابي لنظم الأعمال الإلكترونية في ذكاء المنظمة، ولا يُوجد أثر لاستخدام المستلزمات المادية والبرمجيات وقواعد البيانات لنظم الأعمال الإلكترونية في ذكاء المنظمة. تضمنت هذه الدراسة بُعدين لذكاء المنظمة، هُما: الاستشعار، والاستجابة.

بينما جاءت دراسة (الطائي، الصائغ وهادي،2012) بعنوان "صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات" . هدفت هذه الدراسة إلى بناء منظمة ذكية من خلال صياغة إستراتيجية مستدامة. تكونت عينة الدراسة من (87) مديرا في شركة زين العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي بالتحليل الشامل والعميق للمشكلة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إنّ هناك اهتماما كبيرا في الإستراتيجية المُستدامة في شركة زين، وأن هناك علاقة بين وجود إستراتيجية مُستدامة وبناء مُنظمة ذكية. وتضمنت هذه الدراسة سبعة متغيرات للمنظمات الذكية، هي: الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والالتزام الجماعي، والانتظام والتوافق، وتطوير المعرفة، وضغوط الأداء.

وقام (عريقات، جرادات والعتيبي،2010) بدراسة بعنوان "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساس من مكونات المنظمة؛ إذ إنها مهما امتلكت موارد مادية ومالية وتكنولوجية، ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرةً وتأهيلاً؛ فإنّ مآلها إلى الفشل. وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، من خلال التعرف إلى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر البنك في عملية الاستقطاب التي تتمحور في أنّ البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات. كما أنّ البنك سعى إلى معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وخلُصت الدراسة إلى أنّ أسباب نجاح تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركّز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد

والابتكار، فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأثبتت الدراسة – إحصائياً – وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان، وتحقيق البنك الميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين، وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

وأجرى (حسن،2009) دراسة بعنوان "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (80) مديرا ورئيس قسم في شركتي زين وأورانج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من الاستقطاب والاختيار والتعيين على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. وتضمنت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد لإستراتيجيات توظيف الموارد البشرية، وهي: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.

و قد قام (الطائي ودهام،2008) بدراسة بعنوان "تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي دراسة تطبيقيه في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر الكاء الشعوري في الذكاء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث وزعت على عينة تتكون من (50) من العاملين اختيرت عشوائيا من مختلف المستويات التنظيمية. ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة: وجود ضعف في بعض ابعاد الذكاء الشعوري خصوصا في ادارة الذات وقلة كفايته في الشركة موضوعة البحث، كذلك وجود ضعف مماثل في ابعاد اخرى للذكاء المنظمي مثل التجمعات ذات الاهتمام المشترك مع قلة تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.

كما جاءت دراسة (الجريري،2001) بعنوان "أثر إستراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوافق الإستراتيجي بين الإستراتيجية التنظيمية، واستراتيجية الموارد البشرية، مع إستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا

التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية، مع إستراتيجية الاختيار (الداخلي، والخارجي)، وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (57) شخصاً من مختلف المراكز الوظيفية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاختيار في الموارد البشرية (داخلي، خارجي) في تحقيق الميزة التنافسية، ويُوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الاختيار (داخلي، خارجي).

2.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات الاجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، من خلال الربط بين متغيرات الدراسة ومتغيرات الدراسات السابقة، وسيتمّ ذكر هذه الدراسات مُرتّبة من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

دراسة ايساكسون ولانتز (Isaksson and lantz, 2015) بعنوان " Outsourcing strategies and their impact on financial performance in small manufacturing firms in Sweden" "إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية وتأثيرها على الأداء المالي في الشركات الصناعية الصغيرة في السويد"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية في الشركات الصناعية الصغيرة في السويد، وأثرها على الأداء المالي لهذه الشركات، واستخدمت الدراسة الاستبانة والبيانات المالية التي تمّ جمعها، من خلال عينة طبقية من (700) شركة تصنيع صغيرة في السويد استجابت منها (400) شركة، وقد حدّدت الدراسة إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية إلى أربع إستراتيجيات: أنشطة المكتب، والأنشطة الرئيسة، والأنشطة المحاسبية، وأنشطة الدعم. توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: أنه لا يوجد أيّ علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الإستراتيجيات جميعها، والأداء المالي لشركات التصنيع الصغيرة في نيجيريا.

دراسة (Jamil and Naeem, 2013) بعنوان " The impact of outsourcing external recruitment process on the employee commitment and loyalty: empirical evidence from the telecommunication sector of

Pakistan "**أثر عملية الاستعانة بمصادر خارجية لعملية التوظيف على التزام الموظف وولائه: أدلة التجريبية من قطاع الاتصالات في باكستان**". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير عملية الاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف على التزام الموظفين وولائهم. وتكونت عينة الدراسة من (205) عامل من شركتي هواوي وزهونج للاتصالات في باكستان. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا يوجد أثر للاستعانة بمصادر توظيف خارجية على التزام الموظفين وولائهم لمنظماتهم.

دراسة (Agha, Atwa and Kiwan, 2013) بعنوان " The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility an empirical research in biotechnology industry" " تأثير الذكاء الإستراتيجي على أداء الشركات، ودور المرونة الإستراتيجية. دراسة تطبيقية في صناعة التكنولوجيا الحيوية" .هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده: (البصيرة، والرؤية، والتحفيز)على أداء المؤسسة، وذلك عن طريق المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وبأبعاده: (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، وذلك في صناعة التكنولوجيا الحيوية. تكونت عينة الدراسة من (19) شركة أدوية في الأردن والصين وإسبانيا وامريكا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد إثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي بإبعاده: (البصيرة، والرووئية، والتحفيز) على أداء الموسسة، ويُوجد أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي بأبعاده: (البصيرة، والرووئية، والتحفيز) على المرونة الإستراتيجية، ويُوجد أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية بأبعادها: (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية) على أداء المؤسسة.

دراسة (Suraju and Hamed, 2013) بعنوان " Outsourcing services as a strategic tool for organizational performance: an exploratory study of Nigerian food، beverage، and tobacco industry " " الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات باعتبارها أداة إستراتيجية للأداء التنظيمي: دراسة استكشافية للصناعات الغذائية النيجرية، والمشروبات، والتبغ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات كأداة إستراتيجية للأداء التنظيمي، وتكونت

عينة الدراسة من (15) شركة نيجيرية، وقد استخدمت الدراسة بيانات تم جمعها عن هذه الشركات في الفترة من (2000–2010). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ المنظمة التي تستعين بمصادر خارجية يكون نموها التنظيمي عاليا، وتكون إنتاجيتها التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي في تحسين الميزة التنافسية وبتكلفة إنتاج متوسطة، كما أنّ الاستعانة بمصادر خارجية مفيد للأداء التنظيمي، ويعزّز الاقتصاديات المالية والميزة التنافسية للشركة في السوق.

دراسة (Amos, 2012) بعنوان " Effects of outsourcing strategies on the organizational performance of fast food industry in lagos state" "آثار إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية على الأداء التنظيمي لصناعة الوجبات السريعة في ولاية لاغوس". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى آثار إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية على الأداء التنظيمي لشركات الوجبات السريعة في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (300) فرد من (10) شركات وجبات سريعة في ولاية لاغوس. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ الاستعانة بمصادر خارجية أثّر إيجابا في الأداء التنظيمي لشركات الوجبات السريعة، كما أنّ شركات الوجبات السريعة قد استفادت من الاستعانة بمصادر خارجية في العمليات التجارية؛ للحد من تكلفة التشغيل.

دراسة (Heikkonen, 2012) بعنوان " The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing" "الأساس المنطقي وفعالية الاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأساس المنطقي وفعالية عملية التعاقد الخارجي في التوظيف، وقد تكونت عينة الدراسة من (225) فرداً، واستخدمت الدراسة طريقتين لجمع البيانات من خلال المقابلة والاستبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ التوظيف التقني والدولي يوفر الأساس المنطقي، ويؤثر في فعالية التعاقد الخارجي في أنشطة التوظيف، كما أنّ هناك مراحل معينة من عملية التوظيف، تكون مناسبة للاستعانة بالتعاقد الخارجي في التوظيف.

دراسة (Masinovic, 2010) بعنوان " Recruitment process outsourcing connecting the dots،and organizational culture " "الاستعانة بمصادر

خارجية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية، ربط النقاط". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثر الثقافة التنظيمية بالاستعانة بمصادر خارجية في عملية التوظيف، وحدّدت الدراسة ثلاثة عوامل هي: الدافعية، والتوجه نحو الأداء، والفعالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (5) بنوك دولية في السويد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ الاستعانة بمصادر خارجية في عملية التوظيف لم يؤثر في الدافعية، في حين كان له أثر على التوجه للأداء والفعالية.

دراسة (Sriwongwanna, 2009) بعنوان " Understanding the impact of outsourcing human resource activities on employee attitudes and behaviours" "**فهم تأثير الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية في اتجاهات وسلوك الموظفين**". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر قرار الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية، وتحديد ما العوامل التي تؤثر في اتجاهات الموظفين وسلوكهم، بشأن قرار الاستعانة بمصادر خارجية، ومناقشة كيفية تأثير هذه المواقف على النتائج التنظيمية. واستخدمت الدراسة التقنيات النوعية والكمية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إنّ هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في قرار الاستعانة بالتعاقد الخارجي لتوظيف الموارد البشرية، وأنّ الاستعانة بالتعاقد الخارجي والعوامل التي تؤثر فيه ينتج عنها ميزة تنافسية أعلى للمنظمات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بالتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وذكاء المنظمة، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بشكل كبير؛ مما ساهم في إغناء موضوع الدراسة الحالية، سواء كان ذلك في مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة، إلا أنّ هناك أوجه شبه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وبالنسبة لأوجه الشبه، فمنها أنّ هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة، قد تناولت موضوعي التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وذكاء المنظمة، كمتغيرات للدراسة، على الرغم أنّ الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل.

أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى، فيمكن إيجازها على النحو الآتي:

1- تناولت بعض الدراسات السابقة التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، وأثره في متغيرات متعددة، مثل: متغير الأداء المالي في دراسة (Isaksson and lantz, 2015)، أو على التزام الموظف وولائه في دراسة (Jamil and Naeem, 2013)، أو على الأداء التنظيمي في دراسة (Suraju and Hamed, 2009)، أما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، وأثره في ذكاء المنظمة؛ وهذا ما ميّزها عن بعض الدراسات السابقة.

2- تناولت الدراسات السابقة أبعادا مختلفة لذكاء المنظمة عن الأبعاد التي تمّ استخدامها في هذه الدراسة، مثل: دراسة (أبو بقر، 2015) التي تضمنت بعدين لذكاء المنظمة هُما: ذكاء الاستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي، ودراسة (الزبن، 2013) التي تناولت بعدين لذكاء المنظمة هُما: الاستشعار، والاستجابة.

تميزت أيضا هذه الدراسة باختلاف مجتمع الدراسة؛ حيث ستطبق على شركات الاتصالات الأردنية، على عكس الدراسات السابقة التي طبقت على مجتمعات مختلفة، مثل: دراسة (أبو بقر، 2015) التي طبقت على القطاع المصرفي الإسلامي الأردني، ودراسة (القردحجي، 2013) التي طبقت على مجموعة الجميح في الدمام، ودراسة (Amos, 2012) التي طبقت على شركات الوجبات السريعة في نيجيريا، في حين تشابه مجتمع هذه الدراسة مع دراسة (حسن، 2009) التي طبقت في قطاع الاتصالات الأردنية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل بيان منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة وعددها، بالإضافة الى طرق جمع البيانات التي استخدمتها هذه الدراسة ومصادرها، وكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من مدى صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة؛ بهدف تحليل بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي سيُعنى بالأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، إذ تمّ إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية العربية منها والاجنبية؛ لأجل بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثّل مرجعا حيويا في الدراسة، أما على الصعيد التحليلي، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة، ومن ثم تحليلها إحصائيا لاختبار فرضياتها؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وتقديم النتائج والتوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكونّ مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين برتبة (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) في جميع شركات الإتصالات الأردنية، والبالغ عددها (3) شركات، وبنحو (600) مدير دائرة، ومساعد مدير، ورئيس قسم.

4.3 عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث اشتملت على (270) موظفا برتبة (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) من الشركات الثلاث، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

اسم الشركة	رأس المال	سنة التأسيس	عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد العينة المختارة	نسبتها من العدد الكلي
شركة زين	29,400,000	2005	220	110	%50
شركة أمنية	600.000000	2005	180	90	%50
شركة أورانج	187.500000	1999	200	110	%50

والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات المستردة من كل شركة ونسبتها من الاستبانات الموزعة:

جدول(2)

عدد الاستبانات المستردة ونسبتها من الاستبانات الموزعة

اسم الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستبانات المستردة
شركة زين	100	84	%84
شركة أمنية	70	65	%92.85
شركة أورانج	100	90	%90
المجموع	270	239	%88.51

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وَفقاً لمتغيراتها الشخصية والوظيفية:

جدول(3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	126	52.7
	إناث	113	47.3
	الكلي	**239**	**100.0**
العمر	اقل من 30	65	27.3
	30- 40 سنة	105	43.9
	40- أقل من 50 سنة	62	25.9
	من 50 سنة فأكثر	7	2.9

	الكلي	**239**	**100.0**
	دبلوم كلية مجتمع	23	9.6
	بكالوريوس	178	74.5
المؤهل التعليمي	ماجستير	32	13.4
	دكتوراة	6	2.5
	الكلي	**239**	**100.0**
المستوى الوظيفي	مدير	45	18.9
	رئيس قسم	55	23.1
	مساعد مدير	138	58.0
	الكلي	**239**	**100.0**
	5 سنوات فأقل	44	18.4
الخبرة	من 5– 10 سنوات	119	49.8
	10-15 سنة	49	20.5
	15 سنة فأكثر	27	11.3
	الكلي	**239**	**100.0**

يُلاحظ من الجدول السابق فيما يتعلق بمتغير النوع الإجتماعي أنّ نسبة الإناث جاءت بالمرتبة الأولى، وبنسبة بلغت (52.3%)، في حين شكّل الذكور نسبة بلغت (47.7%). وُيعزى ذلك الارتفاع في نسبة الاناث إلى الوضع الطبيعي في الحياة والذي يكون فيه عدد الإناث أكثر من عدد الذكور، كما يظهر ذلك بشكل واضح من خلال عدد المواليد الإناث الذي يتجاوز عدد المواليد الذكور.

وبالنسبة لمتغير الكلية، فقد شكّل الطلبة الذين يدرسون ضمن الكليات العلمية أعلى نسبة، والتي بلغت (55.1%)، يليهم الطلبة الذين يدرسون في الكليات الإنسانية والتي بلغت نسبتهم (44.9%)، ويُعزى ذلك إلى توجه الطلبة نحو دراسة التخصصات العلمية أكثر من التخصصات الانسانية وذلك بسبب التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي فتحت المجال أمام التخصصات العلمية بصورة واسعة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي فإن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس؛ حيث بلغت (74.5%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الماجستير؛ إذ بلغت (13.4%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم كلية مجتمع، والتي بلغت (9.6%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين

الحاصلين على درجة الدكتوراة والتي بلغت (2.5%). وتُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في شركات الاتصالات الأردنية؛ لما تحتاجه من مهارات وقدرات والذي يتطلب وجود كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب.

أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، فقد شكّل مساعدو المديرين النسبة الكبرى، والتي بلغت (58.0%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة بلغت (23.1%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مديرو الدوائر الذين شكّلو ما نسبته (18.9%).

أما بالنسبة لمتغير الخبرة، فقد شكّل العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين (5−10) سنوات ما نسبته (49.8%)، يليهم العاملون الذين خبرتهم بين (10−15) بنسبة (20.5%)، يليهم العاملون الني تراوحت خبرتهم (5 سنوات فأقل)، وبنسبة بلغت (18.4%)، وأخيراً العاملون الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر)، وبنسبة (11.3%). ويُعزى ذلك إلى أنّ غالبية الأفراد هم من أصحاب الخبرة المتوسطة والكفاءة الجيدة، والتي تُعَدّ ملائمة لطبيعة العمل في شركات الإتصالات الأردنية.

5.3 أداة الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات:

تمّ تطوير استبانة معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) المكون من خمسة اختيارات، تتراوح ما بين موافق تماماً ولا أوافق أبداً، بوزن نسبي (5−1)، وقُسّمت الاستبانة إلى مجموعتين رئيستين: تختص الأولى بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والثانية بصلب موضوع البحث، وتضم مجموعة من الفقرات التي تتعلق بثلاثة محاور أساسية للمتغير المستقل (التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف) هي:

التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين.

كما ستتضمن عددا من الفقرات التي تغطي المتغير التابع (ذكاء المنظمة)، وهي:

الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيّف التشغيلي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4)
أسئلة الدراسة وتوزيعها على متغيرات الدراسة المستقل والتابع

المتغير	الأبعاد	أسئلة الدراسة	عدد أسئلة الدراسة
التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف	التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	(8-1)	8
	التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	(14-9)	6
	التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	(24-15)	10
	المجموع	**(24-1)**	**24**
ذكاء المنظمة	الذكاء الإستراتيجي	(33-25)	9
	ذكاء الاستثمار التسويقي	(41-34)	8
	ذكاء التكيف التشغيلي	(49-42)	8
	المجموع	**(49-25)**	**25**

وتم توزيع هذه الاستبانات على مفردات العينة في الشركات محل الدراسة.

6.3 صدق الأداة:

تمّ عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكما، من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، طُلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى الملاءمة لمجال الدراسة، ومدى الانتماء للفقرات التي تندرج تحتها، ومدى وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، وإضافة ما ترونه مناسبا أو حذفه أو تعديله، وقد تمّ التقيد بملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ استبعاد الفقرات التي طلبها المحكمون وإضافة بعضها وتعديلها؛ حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية؛ لخدمة أغراض الدراسة.

7.3 ثبات الأداة:

تمّ استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادها، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة، وتدلّ على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، ويبيّن الجدول التالي رقم (5) قيم معامل الثبات.

جدول رقم (5)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ الفا
المتغير المستقل التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف	التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	8-1	0.76
	التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	14-9	0.70
	التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	24-15	0.75
المتغير التابع ذكاء المنظمة	الذكاء الإستراتيجي	30-25	0.74
	ذكاء الاستثمار التسويقي	41-34	0.76
	ذكاء التكيف التشغيلي	49-42	0.74

تظهر البيانات في الجدول رقم (5) أنّ معاملات ثبات أبعاد متغير التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، قد تراوحت بين (0.70- 0.76)، وفيما يتعلق بالمتغير التابع ذكاء المنظمة، فقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.74- 0.76)، وتُعَدّ مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

8.3 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة فَرَضِيّاتها؛ تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفيّ والتحليليّ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الإجتماعية (Spss.17) (Statistical package For Social Sciences)

1-مقاييس الإحصاء الوصفيّ(Descriptive statistic Measures)؛ لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالنسب المئويّة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2-تحليل الانحدار المتعدّد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار مدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، على المتغيّر التابع.

3-تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج (Stepwise Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنُّبؤ بالمتغيّر التابع.

4-اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance)؛ للتأكُّد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.

5-اختبار معامل الالتواء (Skewness)؛ وذلك للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها المطروحة، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء المنظمة،في شركات الإتصالات الأردنية، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وّفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ تدريج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك، فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.66 فأكثر	2.33–3.65	2.32 فما دون

وبناءً على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من أو يساوي (3.66)؛ يكون مستوى التصّورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابي (بين من 2.33–3.65)؛ فإنّ مستوى التصّورات متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ (2.32 فما دون)؛ يكون مستوى التصّورات منخفضاً.

وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لنتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4 عرض النتائج:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول:

"ما تصورات المبحوثين في شركات الإتصالات الأردنية نحو التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف؟"

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لتصّورات مفردات عينة الدراسة، وذلك على مستوى كل بعد، والبعد الكلي للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، والجدول (6) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات مفردات عينة الدراسة نحو التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف

الرتبة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها.	4.20	0.57	مرتفع
3	التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.	4.15	0.78	مرتفع
2	التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين.	4.19	0.70	مرتفع
–	الكلي	4.18	0.57	مرتفع

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات مفردات عينة الدراسة، جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري(0.57)، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد أيضاً بدرجة مرتفعة، محتلاً بُعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، يلي ذلك بُعد التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين، وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لمستوى كل بُعد من هذه الأبعاد:

البعد الأول: التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.1	1	تعتمد الشركة على وكالات خارجية متخصصة في تصميم الوظائف وتحليلها.	4.26	0.74	مرتفع
.2	8	توفر الوكالات الخارجية المعلومات المتعلقة بالتصميم والتحليل الوظيفي لجميع وظائف الشركة.	4.16	0.69	مرتفع
.3	2	يوضح التحليل الوظيفي المتبع من قبل الوكالات الخارجية جميع المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة.	4.23	0.71	مرتفع
.4	3	تلتزم الوكالات الخارجية بالمواصفات والمقاييس الوظيفية المُتبعة في الشركة.	4.22	0.79	مرتفع
.5	7	تستخدم الشركة ناتج عملية تصميم الوظائف وتحليلها كأساس لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم.	4.18	0.91	مرتفع
.6	4	يشارك مديرو الدوائر والأقسام سنويا في الشركة الوكالات الخارجية في تحديد احتياجاتهم من الموظفين.	4.21	0.86	مرتفع
.7	6	هناك مخصصات مالية محدده ترصدها الشركة للوكالات الخارجية عند تصميم الوظائف وتحليلها.	4.20	0.80	مرتفع
.8	5	تعد الوكالات الخارجية تقارير توضح عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة وقسم في الشركة.	4.21	0.83	مرتفع
		التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	4.20	0.57	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لبعد التعاقد الخارجي في تحليل الوظائف وتصميمها جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري(0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (1) " تعتمد الشركة على وكالات خارجية متخصصة في تصميم الوظائف وتحليلها" المرتبة

الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(2) "توفّر الوكالات الخارجية المعلومات المتعلقة بالتصميم والتحليل الوظيفي لجميع وظائف الشركة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وبمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

البعد الثاني: التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.9	3	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بالتعاون مع الوكالات الخارجية.	4.16	0.74	مرتفع
10	6	تضع الوكالات الخارجية خططا تهدف لتوفير الموارد البشرية المطلوبة للشركة.	4.05	0.69	مرتفع
11	1	تستخدم الوكالات الخارجية أساليبا وطرقا علمية في إجراء تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.	4.27	0.71	مرتفع
12	5	تقوم الوكالات الخارجية بمساعدة الشركة على دراسة البيئة الخارجية.	4.11	0.79	مرتفع
13	4	تساهم الوكالات الخارجية في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية.	4.14	0.91	مرتفع
14	2	توفر الوكالات الخارجية قواعد بيانات تتضمن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.	4.23	0.86	مرتفع
		التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	4.15	0.78	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لبعد التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وبانحراف معياري(0.78)، وقد احتلّت الفقرة رقم (11) "تستخدم الوكالات الخارجية أساليبَ وطرقا علمية في إجراء تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية" المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(10) " تضع الوكالات الخارجية خططا تهدف إلى توفير

الموارد البشرية المطلوبة للشركة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

البعد الثالث: التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
15	1	تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية في استقطاب الخبرات المطلوبة.	4.51	0.70	مرتفع
16	3	تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية في عملية الاختيار الأنسب للمرشحين.	4.18	0.79	مرتفع
17	2	تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية بإيجاد تناسب ما بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة.	4.25	0.78	مرتفع
18	5	التعاون مع وكالات خارجية للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءات من خلال أنظمة التعويضات وإتاحة فرص للمستقبل لهم.	4.15	0.80	مرتفع
19	4	تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية بإيجاد قواعد ومعايير ثابتة تعتمد على الولاء والخبرة.	4.16	0.90	مرتفع
20	9	تقوم الوكالات الخارجية بمتابعة أصحاب الخبرات والكفاءات العالية في سوق العمل.	4.11	0.92	مرتفع
21	7	تلتزم الوكالات الخارجية باستخدام معيار الكفاءة في عملية الاختيار والتعيين.	4.13	0.94	مرتفع
22	8	تعتمد الوكالات الخارجية على المؤهل العلمي ومطابقته للوصف الوظيفي في عمليتي الاختيار والتعيين.	4.12	0.88	مرتفع
23	4	تلتزم الوكالات الخارجية بالمعايير الأخلاقية عند إجراء عملية الاختيار والتعيين.	4.16	0.88	مرتفع
24	6	تجمع الوكالات الخارجية بيانات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة.	4.14	0.89	مرتفع
		التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	4.19	0.70	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(9) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لبعد التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري(0.70)، وقد احتلّت الفقرة رقم (15) "تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية في استقطاب الخبرات المطلوبة" المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.51) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(20) " تقوم الوكالات الخارجية بمتابعة أصحاب الخبرات والكفاءات العالية في سوق العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

للإجابة عن السؤال الثاني:

"ما تصورات المبحوثين في شركات الإتصالات الأردنية نحو ذكاء المنظمة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لتصّورات مفردات عينة الدراسة، وذلك على مستوى كل بعد، والبعد الكلي لذكاء المنظمة، والجدول (10) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات مفردات عينة الدراسة نحو ذكاء المنظمة

الرتبة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3	الذكاء الاستراتيجي	4.23	0.63	مرتفع
2	ذكاء الاستثمار التسويقي	4.33	0.77	مرتفع
1	ذكاء التكيف التشغيلي	4.34	0.65	مرتفع
-	الكلي	4.30	0.61	مرتفع

يبين الجدول رقم (10) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات مفردات عينة الدراسة ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري(0.61)، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد أيضاً بدرجة مرتفعة، محتلاً بُعد ذكاء التكيف التشغيلي المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، يلي ذلك بُعد ذكاء الاستثمار التسويقي، وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وجاء في المرتبة

الثالثة والأخيرة بُعد الذكاء الإستراتيجي، وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لمستوى كلّ بعد من هذه الأبعاد:

البعد الأول: الذكاء الإستراتيجي:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الذكاء الإستراتيجي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	6	تستطيع الشركة تشخيص الفرص البيئية بدقة .	4.22	0.86	مرتفع
26	5	لدى الشركة القدرة على التعامل مع الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية.	4.23	0.75	مرتفع
27	2	تمتلك الشركة القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها.	4.27	0.77	مرتفع
28	1	تحث الشركة العاملين لديها على المشاركة في اتخاذ القرارات بتحمل المسؤولية.	4.29	0.79	مرتفع
29	3	تهتمّ الشركة بإيجاد أساليب تساهم في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	4.25	0.89	مرتفع
30	4	يوجد رؤية واضحة في الشركة تستطيع من خلالها تحديد الاهداف بشكل أكثر دقة.	4.23	0.85	مرتفع
31	7	تستخدم الشركة أساليب لاستقراء مستقبلها.	4.22	0.84	مرتفع
32	9	تترجم الشركة إستراتيجياتها إلى خطط عمل إجرائية.	4.15	0.90	مرتفع
33	8	تشجيع الشركة التفكير الجماعي في صياغة إستراتيجياتها.	4.21	0.93	مرتفع
		الذكاء الإستراتيجي	4.23	0.63	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(11) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لبعد الذكاء الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري(0.63)، وقد احتلّت الفقرة رقم (28) " تحث الشركة العاملين لديها على المشاركة في اتخاذ القرارات بتحمل المسؤولية" المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(32) " تترجم الشركة إستراتيجياتها إلى خطط عمل إجرائية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

البعد الثاني: ذكاء الاستثمار التسويقي

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد ذكاء الاستثمار التسويقي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
34	1	تستجيب الشركة لتغيرات السوق عبر قرارات استباقية.	4.57	0.74	مرتفع
35	3	تنمي الشركة الإبداع لخدمة السوق بشكل أفضل.	4.38	0.83	مرتفع
36	4	تتعامل الشركة مع التغيرات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة.	4.35	0.81	مرتفع
37	5	تهتمّ الشركة بتحليل بيانات المنافسين لمواجهة أي تغيرات في السوق.	4.29	0.81	مرتفع
38	7	تقوم الشركة بإيجاد نشاطات جديدة لتحسين ظروف عملية اتخاذ القرارات	4.22	0.87	مرتفع
39	2	تستخدم الشركة نظام معلومات تسويقية فاعل يمكنها من تقديم الخدمة بشكل أفضل.	4.40	0.83	مرتفع
40	8	تقوم الشركة بتطوير أساليبها التسويقية بشكل مستمر بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في السوق.	4.22	0.83	مرتفع
41	6	تحدث الشركة معلوماتها بالسوق ذات العلاقة بالمتغيرات البيئية.	4.23	0.87	مرتفع
		ذكاء الاستثمار التسويقي	4.33	0.77	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(12) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لبعد ذكاء الاستثمار التسويقي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري(0.77)، وقد احتلّت الفقرة رقم (34) " تستجيب الشركة لتغيرات السوق عبر قرارات استباقية" المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.57) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(40) " تقوم الشركة بتطوير أساليبها التسويقية بشكل مستمر بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في السوق" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

البعد الثالث: ذكاء التكيف التشغيلي:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد ذكاء التكيف التشغيلي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
42	1	تمتلك الشركة القدرة على تنفيذ متطلبات الزبونية (خدمة زبون واحد).	4.47	0.80	مرتفع
43	3	تمتلك الشركة مرونة إنتاجية تمكنها من مواجهة تقلبات السوق.	4.37	0.85	مرتفع
44	2	تتخذ الشركة ترتيباتها اللازمة لمواجهة أي اضطراب سوقي.	4.38	0.86	مرتفع
45	6	تهتم الشركة بإيجاد سياسات وأساليب جديدة بهدف الحصول على معلومات حديثة.	4.32	0.83	مرتفع
46	5	تهتمّ الشركة بمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل.	4.34	0.80	مرتفع
47	8	تضع الشركة خطة طوارئ بديلة لمواجهة اي تغيرات مفاجئة.	4.22	0.86	مرتفع
48	7	تجري الشركة دراسات عن بيئة العمل المحيطة بها.	4.24	0.85	مرتفع
49	4	تهتمّ الشركة بالاطلاع على خبرات الشركات العالمية بهدف تحسين وضعها في السوق.	4.37	0.81	مرتفع
		ذكاء التكيف التشغيلي	4.34	0.65	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(13) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لبعد ذكاء التكيف التشغيلي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري(0.65)، وقد احتلّت الفقرة رقم (42) " تمتلك الشركة القدرة على تنفيذ متطلبات الزبونية (خدمة زبون واحد)" المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(47) " تضع الشركة خطة طوارئ بديلة لمواجهة أي تغيرات مفاجئة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

2.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات؛ وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF)، واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10)، وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05)، وتمّ أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribuation) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من(0). والجدول رقم(14) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	1.642	.609	0.372
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	1.681	.596	−1.702
التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	1.369	.731	−1.673

نلاحظ أنّ قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقلّ عن 10 وتتراوح بين(1.369− 1.681)، وأنّ قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.596− 0.731)، وهي أكبر من(0.05) ويُعَدّ هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تمّ التأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)؛ حيث كانت القيم تقترب من القيمة(0) يعني أقل من (1)؛ لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، كما تمّ التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية منفرده والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

أبعاد المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الذكاء الاستراتيجي	الانحدار	0.749	54.010	54.010	302.897	0.000**
	الخطأ		42.260	.178		
ذكاء الاستثمار التسويقي	الانحدار	0.617	53.947	53.947	145.696	0.000**
	الخطأ		87.753	.370		
ذكاء التكيف التشغيلي	الانحدار	0.758	57.609	57.609	318.992	0.000**
	الخطأ		42.621	.181		
ذكاء المنظمة ككل	الانحدار	0.783	55.184	55.184	374.476	0.000**
	الخطأ		34.925	.147		

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (15) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، بدلالة قيمة(F) المحسوبة ومستوى الدلالة المرافقة لها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن التعاقد الخارجي في إستراتيجيات التوظيف يفسر(78.3%) من التباين في المتغير التابع الكلي(ذكاء المنظمة)، كما يُفسر أيضاً(74.9%) من التباين في بُعد(الذكاء الإستراتيجي)، ويُفسر أيضاً(61.7%) من التباين في بُعد(ذكاء الاستثمار التسويقي)، ويُفسر (75.8%) من التباين في بُعد(ذكاء التكييف التشغيلي)، وجميع ذلك يؤكد أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجيات التوظيف في تفسير الأبعاد التابعة لذكاء المنظمة، وبناء على ذلك؛ نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها،التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء المنظمة بأبعاده: (الذكاء الاستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) في شركات الإتصالات الأردنية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء المنظمة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.484	0.059	0.391	7.148	*0.000
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.177	0.040	0.225	4.389	*0.000
التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.282	0.043	0.323	6.569	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t)، أنّ المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها،التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) جميعها ذات تأثير في ذكاء المنظمة، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يتبيّن ما يلي: رفض الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء المنظمة بأبعاده: (الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) في شركات الإتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، وقبول الفرض البديل كُليا الذي يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء المنظمة بأبعاده: (الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الإستثمار التسويقي، وذكاء

التكيف التشغيلي) في شركات الإتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء المنظمة تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في ذكاء المنظمة من خلال ابعاد التعاقد الخارجي في استراتيجية التوظيف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.709	15.498	*0.000
التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين	0.771	7.310	*0.000
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.791	4.389	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (17)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أنّ بعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره(70.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين وفسر مع بعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها (77.1%) من التباين في المتغير التابع، وتلاه بُعد التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، وفسر مع البُعدين السابقين (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) (79.1%).

وينبثق عن الفرض السابق مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في الذكاء الإستراتيجي كأحد أبعاد المتغير التابع ذكاء المنظمة في شركات الإتصالات الأردنية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في الذكاء الإستراتيجي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.362	0.065	0.328	5.576	*0.000
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.193	0.045	0.238	4.315	*0.000
التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.302	0.048	0.334	6.330	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t)، أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) جميعها ذات تأثير في الذكاء الإستراتيجي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$).

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في الذكاء الإستراتيجي كأحد أبعاد المتغير التابع ذكاء المنظمة في شركات الإتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، وقبول الفرض

البديل كُليا الذي يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في الذكاء الإستراتيجي، كأحد أبعاد المتغير التابع ذكاء المنظمة في شركات الإتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في الذكاء الإستراتيجي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة؛ تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (19) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في الذكاء الإستراتيجي من خلال ابعاد التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.660	13.523	0.000*
التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.731	7.070	0.000*
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.754	4.315	0.000*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (19)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أنّ بعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، قد احتل المرتبة الأولى، وفّسر ما مقداره (66.0%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين، وفسّر مع بعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها (73.1%) من التباين في المتغير التابع، وتلاه بُعد التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية وفسّر مع البُعدين السابقين

(التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب، والإختيار والتعيين) (75.4%).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء الإستثمار التسويقي، كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظمة، في شركات الإتصالات الأردنية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء الاستثمار التسويقي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.382	0.094	0.285	4.063	*0.000
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.208	0.065	0.211	3.209	*0.000
التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.267	0.069	0.244	3.866	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t)، أنّ المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التعاقد الخارجي في تحليل الوظائف وتصميمها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) جميعها ذات تأثير في ذكاء الإستثمار التسويقي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب

والاختيار والتعيين) في ذكاء الاستثمار التسويقي كأحد أبعاد المتغير التابع ذكاء المنظمة في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، وقبول الفرض البديل كُليا الذي يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) في ذكاء الاستثمار التسويقي كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظمة، في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) في ذكاء الاستثمار التسويقي، كأحد أبعاد ذكاء المنظمة؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (21) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في ذكاء الاستثمار التسويقي من خلال ابعاد التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.550	10.146	*0.000
التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين	0.598	4.504	*0.000
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.620	3.209	*0.002

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (21)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أنّ بعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، قد احتل المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(55.0%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين، وفسّر مع بعد التعاقد الخارجي في

تصميم الوظائف وتحليلها (59.8%) من التباين في المتغير التابع، وتلاه بُعد التعاقد الخارجي في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، وفسّر مع البُعدين السابقين (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) (62.0%).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين) في ذكاء التكيف التشغيلي كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظم، في شركات الإتصالات الأردنية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء التكيف التشغيلي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.511	0.064	0.453	8.034	*0.000
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.129	0.044	0.156	2.952	*0.003
التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين	0.278	0.047	0.302	5.954	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t)، أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) جميعها ذات تأثير في ذكاء الاستثمار التسويقي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للتعاقد الخارجي في

إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) في ذكاء التكيف التشغيلي كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظمة، في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، وقبول الفرض البديل كُليا الذي يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) في ذكاء التكيف التشغيلي، كأحد أبعاد المتغير التابع، ذكاء المنظمة، في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) في ذكاء التكيف التشغيلي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (23) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في ذكاء التكيف التشغيلي من خلال أبعاد التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها	0.717	15.797	*0.000
التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.768	6.565	*0.000
التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.777	2.952	*0.003

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (23)، والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أنّ بعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، قد احتل

المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(71.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وفسّر مع بعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها (76.8%) من التباين في المتغير التابع، وتلاه بُعد التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وفسّر مع البُعدين السابقين (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) (77.7%).

3.4 مناقشة النتائج:

أ. مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

1. **مناقشة نتائج السؤال الأول:** "ما تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية نحو التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين)؟"

أظهرت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في شركات الاتصالات الاردنية، جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد أيضاً بدرجة مرتفعة، محتلا بُعد التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد التعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية. ويُعزى ظهور هذا المستوى المرتفع للتعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف لدى مفردات عينة الدراسة إلى الدور الكبير الذي يقدمه التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في تحقيق أهداف الأفراد والشركات، حيث إن التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف يعود بمنافع متعددة على العامل والشركة، كما يرجع هذا المستوى المرتفع لأهمية التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف للشركات، حيث إن وجود عاملين على قدر من المسؤولية والكفاءة يساعد الشركة على تحقيق أهدافها، وتلبية متطلبات السوق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسن، 2009)، ودراسة (Isaksson and lantz،

2015)، اللتين توصلتا إلى أنّ مستوى التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف كان مرتفعًا.

2. **مناقشة نتائج السؤال الثاني:** " ما تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية نحو ذكاء المنظمة بابعاده: (الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الاستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي)؟"

أظهرت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو ذكاء المنظمة في شركات الاتصالات الأردنية، جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد بدرجة مرتفعة، وعلى النحو التالي: أولاً بُعد ذكاء التكيف التشغيلي، وثانياً بعد ذكاء الاستثمار التسويقي، وثالثاً بُعد الذكاء الإستراتيجي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى محاولة شركات الاتصالات الأردنية باستمرار مواكبة التطورات العالمية، وذلك من خلال تحويل نفسها من مجرد منظمات عادية الى منظمات ذكية تعتمد بالأساس على ذكاء المنظمة في عملياتها ومنتجاتها؛ بهدف إبراز الأفضل دائماً في محاولة منها للحصول على الحصة السوقية الكبرى، وتلبية طموحات زبائنها ورغباتهم، كما يرجع سبب ذلك إلى قدرة شركات الاتصالات الأردنية على تحديد الفرص من خلال أساليب استقراء مستقبلية دقيقة، بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق ومتطلباته، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (أبو بقر، 2015)، ودراسة (القردحجي، 2013).

ب. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1- أظهرت النتائج أنّ التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف يفسّر(78.3%) من التباين في المتغير التابع الكلي(ذكاء المنظمة)، كما يُفسّر أيضاً(74.9%) من التباين في بُعد(الذكاء الإستراتيجي)، ويُفسّر أيضاً(61.7%) من التباين في بُعد (ذكاء الاستثمار التسويقي)، ويُفسّر (75.8%) من التباين في بُعد (ذكاء التكيف التشغيلي)، وجميع ذلك يؤكد أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في تفسير الأبعاد التابعة لذكاء المنظمة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى فهم مفردات عينة الدراسة لأهمية التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف، ودوره في تحقيق ذكاء المنظمة للشركة، كما يُعزى السبب في

ذلك إلى قيام الشركات محل الدراسة بالاهتمام بإستراتيجية التوظيف المتّبعة، من حيث اختيار العاملين الملائمين، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة دقيقة، من خلال الاستعانة بوكالات خارجية للتعاقد مع موظفين جدد، ودراسة مستوى الموارد البشرية الحالي في الشركة، وتحديد الاحتياجات والتخطيط لها، وهذا مؤشر واضح على أنّ التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وذكاء المنظمة تربطهما علاقة قوية، كما يُعزى السبب في ذلك إلى فهم العاملين في الشركات محل الدراسة لأهمية ذكاء المنظمة في الشركة؛ بهدف تطوير الشركة وزيادة حصتها السوقية؛ مما ينعكس إيجابياً عليهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو بقر، 2015)، ودراسة (القردحجي، 2013).

2- إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف بأبعاده: (التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) قد جاءت مرتفعة، كما أنّ تصورات المبحوثين نحو ذكاء المنظمة بأبعاده:(الذكاء الإستراتيجي، وذكاء الاستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) جاءت مرتفعة.

3- كما أظهرت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) جميعها ذات تأثير في بعد الذكاء الإستراتيجي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة.

4- أظهرت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) جميعها ذات تأثير في بعد ذكاء الاستثمار التسويقي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة.

5- كما أظهرت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التعاقد الخارجي في تصميم الوظائف وتحليلها، والتعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد

البشرية، والتعاقد الخارجي في الاستقطاب والاختيار والتعيين) جميعها ذات تأثير في بعد ذكاء التكيّف التشغيلي كأحد أبعاد ذكاء المنظمة.

4.4 التوصيات

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن ايجاز أهم التوصيات التي تسهم في إفادة الشركات محل الدراسة بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، بما يأتي:

1- التأكيد على أهمية تطبيق سياسات واجراءات حديثة من خلال تحسين نوعية الطرق المستخدمة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشريه .
2- التركيز على إعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح طرق تنمية ذكاء المنظمة وأهميته في تحقيق الشركات لأهدافها وخططها الاستراتيجية.
3- العمل على تحسين مستوى ذكاء المنظمة لدى العاملين في الشركة وليس لدى المدراء ورؤساء الاقسام فقط من خلال زيادة كفاءة وقدرة العاملين فيها، بتحفيزهم و تشجيعهم على الإبداع والإبتكار من خلال زيادات تدريجيه في حوافزهم لإثارة جهودهم .
4- أن تعمل الشركات على إيجاد نظام معلومات فعال يدعم سياساتها بالتعاقد مع الوكالات الخارجية لتساهم في تميزها ونجاحها واثبات كفائتها .
5- ضرورة إيجاد خطط أكثر مرونه تتناسب مع متطلبات العملاء، ومتطلبات السوق ، ومواكبة اية تطورات طارئه في بيئة العمل، من خلال خطط للطوارئ.
6- ضرورة الاهتمام بعمل بحوث مستقبليه فيما يتعلق ببعض الموضوعات التي يمكن دراستها والتي لم تدرس من قبل الباحثه لإثراء الموضوع من كافة جوانبه.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

إبراهيم، حسام (2011). **إدارة الموارد البشرية في القطاع العام**. عمان: دار البداية.

أبو بقر، مازن (2015). **أثر فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: الدور البسيط لنظم معلومات الموارد البشرية، دراسة تطبيقية في المصارف الاسلامية العاملة في الأردن.** أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الأردن.

البرنوطي، سعاد (2007). **ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد.** ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

بلوط، حسن (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.** بيروت: دار النهضة العربية.

الجريري، صالح (2001). **أثر إستراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

حسن، حسن (2009). **استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية.** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

حسن، راوية (2004). **إدارة الموارد البشرية.** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.

حسن، عبدالمحسن (2010). **ممارسة إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمود، خضر والخرشة، ياسين (2007). **إدارة الموارد البشرية.** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

دُرة، عبدالباري والصباغ، زهير (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي.** ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ديسلر، جاري (2015). **إدارة الموارد البشرية.** ترجمة محمد عبدالمتعال وعبدالمحسن جودة، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

الزبن، ثامر (2013). **أثر تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية في ذكاء المنظمة، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية.** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

زويلف، مهدي حسن (2003). **إدارة الأفراد.** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

السالم، مؤيد وحرحوش، عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي.** الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد، صالح، عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.** عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

أبو شيخة، نادر (2010). **إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية.** دار وفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. عمان، الأردن.

شاهين، مازن إسماعيل (2007). **تقييم المنافع المتحققة من أنظمة ذكاء الأعمال في خلق القيمة للمنظمات.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

شاويش، مصطفى نجيب (1996). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

صالح، أحمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل (2010). **الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطائي، حميد عبدالنبي (2012). **تحليل العلاقة بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسة.** المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن.

الطائي، علي ودهام، علاء (2008). تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي دراسة تطبيقيه في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 14(52).**

الطائي، يوسف، والصائغ، محمد، وهادي، قيصر (2012). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من

المدراء في شركة زين العراق للإتصالات. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 9**(26).

العبادي، هاشم (2012). **الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية منظور مفاهيمي.** المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23–26 نيسان.

عبد الباقي، صلاح (2001). **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات.** الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الاسكندرية.

عبد الحميد، رجب (2006). **إدارة الموارد البشرية.** دار أبو المجد للطباعة، القاهرة.

عدوان، منير (2011). **واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

عريقات، أحمد، جرادات، ناصر والعتيبي، محمود (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني. **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، 10(2).

عشوي، نصر الدين (2006). **التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام.** رسالة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر.

عقيلي، عمر وصفي (2005). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي.** دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.

غربي، علي وآخرون (2007). **تنمية الموارد البشرية** . القاهرة: داخل الفجر.

الفرخ، هبة (2009). **استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق.** رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

القاضي، زياد (2012). **علاقة ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن.** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

القردحجي، محمود (2013). **أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

كامل، أسامة والصيرفي، محمد (2006). **إدارة الموارد البشرية.** البحرين: دار الوفاء لدنيا الطباعة.

كورتل، فريد (2012). **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية.** المؤتمر العلمي الدولي: عمولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر) جامعة الجنان. بيروت.

ماهر، أحمد (2001). **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

المحاميد، اسعود (2015). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسة للمصارف التجارية الأردنية في عمان. **المجلة الاردنية للعلوم الادارية**، 11(2).

محمد، مساعد (2009). اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الادارة العامة). **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.** العدد (19). 33-51.

المدهون، محمد إبراهيم (2005). **إدارة وتنمية الموارد البشرية.** إبداع للطباعة والنشر، غزة.

نصر الله، حنا (2002). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003). **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ب- المراجع الأجنبية

Agha, S., Atwa, E & Kiwan, S. (2013). **The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility an empirical research in biotechnology industry**. Master thesis, University of petra, Jordan.

Amos, A. (2012). **Effects of outsourcing strategies on the organizational performance of fast food industry in lagos state**. Master thesis, Covenant University, OTA, Nigeria.

Anyadike, O. (2013). Human resource planning and employs productivity in Nigeria public organization. **Global Journal of Human Resource Management** 1(4), pp.56-68.

Aswathappa .K, (2006). **Job Analysis and Job Design, Human Resource and Personal Management**. 4th Edition, India: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Çaliskan, E. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. **Journal of Naval Science and Engineering**, 6(2), pp.100-116. Cicek, I & Ozer, B. (2011). The effect of outsourcing human resource on organizational performance: the role of organizational culture. **International Jpournal of Business and management studies**, 3(2).

Clegg, C. & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 321-339.

Dessler, G. (2001). **Human Resource Management**. 7th Edition, New Delhi: Prentice Hall.

Dierdorff, E & Morgeson, F. (2007). Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. **Journal of Applied Psychology** (92). 1228-1241

Ekwoaba, J., Ikeije, U & Ufoma, U. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. **Global Journal of Human Resource Management**, 3(2), pp.22-33.

Filos, E. (2005). **Smart organizations in the digital age**. European Commission, Directorate-General Information Society and Media. Cited on 15 May. Available: http://www.veforum. org/apps/recview.asp?P=Article&T= Articles&Q=54.

Finkelstein, S & Jackson, M. (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership. **Ivey Business Journal**, 7(1).

Gamage, A. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. **Ruhuna Journal of Management and Finance**, 1(1), pp. 37-52.

Haag, S., Cummings, M. & Philips, A. (2007). **Management Information Systems for the Information Age**. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Hanebeck, H. (2000). Business processes for a distributed learning environment. **Turkish online journal of distance education**, **TOJDE**, 1(1).

Heikkonen, M. (2012). **The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing**. Master thesis, Department of Management and International Business. Aalto University.

Hellriegel, D., Jackson, S & Slocum, G. (2009). **Staude Management**. 3th edition. Oxford University Press.

Henry, O., & Temtime, Z. (2009). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. **Advances in Managemen**t, 3(2), pp. 52-58.

Isaksson, A & Lantz, B. (2015). Outsourcing strategies and their impact on financial performance in small manufacturing firms in Sweden. **International Journal of Business and Finance Research,** 9(4), p. 11-20.

Izueke, E. (2009). Strategic Human Resources Management in the Nigerian Public Service and the Millennium Development Goals (MDGs): The Nexus" in Nigerian. **Journal of Public Administration and Local Government**. 6(1&2).

Jamil, R & Naeem, H. (2013). The Impact of Outsourcing External Recruitment Process on the Employee Commitment and Loyalty: Empirical Evidence from the Telecommunication Sector of Pakistan. **IOSR Journal of Business and Management**, 8(2).

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002) Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. **European Management Journal**, 20(2), pp.189-198

Kotler, T & Armstrong, G. (2012). **Principles of Marketing**. 14th edition, Pearson Cloth, USA.

Liebowitz, J., (2006). **Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management**. Auerbach Publications.

Lu,Y & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between IT capability & organizational agility. **MIS Quarterly**, 35 (4), pp. 931-954.

Maccoby, M. (2011). Strategic Intelligence: conceptual system of leadership for change. **Performance Improvement**, pp. 31-40.

Masinovic, D. (2010). **Recruitment process outsourcing and organizational culture, connecting the dots**. Master thesis, Kristianstad University, Sewed.

Mondy, R. (2005). Human Resource Management. 9th Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.

Noe, A. (2008). **Human Resources Management**. New York: MacGrow Hill Companies.

Opatha, H. (2010). **Human resource management**. Colombo: Author published.

Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning - An Analytical Study. **International Journal of Business and Management Invention**, 2 (1), PP 63-68.

Riyasa. A. (2008). **Impact of job design on employee's satisfaction in Daya Garments**. Unpublished Dissertation, South Eastern University of Sri Lanka.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Varun, G. (2003) Shaping Agility through digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firm. **MIS Quarterly**, 27 (2), pp. 237-263.

Schroeder, R. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance. **Journal of Operations Management**, 21(1), pp.19-43.

Simic, I. (2005). Organizational learning as component of organizational intelligence. **Journal: information and marketing aspects of the economically development of the Balkan countries**, 8(3).

Sriwongwanna, J. (2009). **Understanding the impact of outsourcing human resource activities on employee attitudes and behaviours**. PHD theses, Murdoch University.

Sunday, A., Olaniyi, D & Mary, F. (2010). The influence of recruitment and selection on organization performance. **International Journal of Advanced Academic Research - Social Sciences and Education**, 15(2), pp. 1-63.

Suraju, R & Hamed, A. (2013). Outsourcing services as a strategic tool for organizational performance: an exploratory study of Nigerian food, beverage, and tobacco industry. **Journal of Management Policies and Practices**, 1(1), p. 1-20.

Trinh-Phuong, T., Molla, A & Peszynski, K. (2012). Enterprise system-enabled organizational agility capability: A construct and measurement instrument. **Communications of the Association for Information Systems,** 31, Article 8.

Veryard, R. (2000). **Component – Based Business Background Material: On Intelligence**. White paper, Online at: http://www.veryard.com.

Vlachos, I. (2009). The effects of human resource practices on firm growth. **International Journal of Business Science and Applied Management**, 4(2): 17-34.

الملاحق

الملحق(أ)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وأثره في ذكاء المنظمة، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية.

حيث تهدف هذه الإستبانة لقياس " أثر التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف في ذكاء المنظمة في شركات الاتصالات الأردنية " آمل التكرم بتعبئتها بكل دقة وموضوعيه بوضع علامة (**ü**) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ،،

الطالبة: بتول محمد الطراونة

أولاً المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40
☐ من 40-اقل من 50 ☐ من 50سنه فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. المستوى الوظيفي: ☐ مدير ☐ مساعد ☐ رئيس قسم

5. الخبرة الوظيفية: ☐ 5سنوات فأقل ☐ من 5-10سنوات فأقل
☐ من 10-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

ثانياً فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أولاً التعاقد الخارجي في استراتيجية التوظيف **التعاقد الخارجي في تصميم وتحليل الوظائف**					
1.	تعتمد الشركة على وكالات خارجية متخصصة في تصميم وتحليل الوظائف .					
2.	توفر الوكالات الخارجية كافة المعلومات المتعلقة بالتصميم والتحليل الوظيفي لجميع وظائف الشركة.					
3.	يوضح التحليل الوظيفي المتبع من قبل الوكالات الخارجية جميع المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة.					
4.	تلتزم الوكالات الخارجية بالمواصفات والمقاييس الوظيفية المُتبعة في الشركة.					
5.	تستخدم الشركة ناتج عملية تصميم وتحليل الوظائف كأساس لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم.					
6.	يشارك مديري الدوائر والأقسام سنويا في الشركة الوكالات الخارجية في تحديد احتياجاتهم من الموظفين .					
7.	هناك مخصصات مالية محدده ترصدها الشركة للوكالات الخارجية عند تصميم وتحليل الوظائف.					
8.	تعد الوكالات الخارجية تقارير توضح عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة وقسم في الشركة.					
	التعاقد الخارجي في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية					
9.	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بالتعاون مع الوكالات الخارجية.					
10.	تضع الوكالات الخارجية خطط تهدف لتوفير الموارد البشرية المطلوبة للشركة.					
11.	تستخدم الوكالات الخارجية أساليبا وطرقا علمية في إجراء تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.					
12.	تقوم الوكالات الخارجية بمساعدة الشركة على دراسة البيئة الخارجية.					
13.	تساهم الوكالات الخارجية في صياغة استراتيجية الموارد البشرية					
14.	توفر الوكالات الخارجية قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية .					
	التعاقد الخارجي في الإستقطاب والإختيار والتعيين					
15.	تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية في استقطاب الخبرات المطلوبة.					
16.	تعتمد الشركه على الوكالات الخارجية في عملية الإختيار الانسب للمرشحين.					
17.	تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية بأيجاد تناسبا ما بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفه .					
18.	التعاون مع وكالات خارجية للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءات من خلال انظمة التعويضات واتاحة فرص للمستقبل لهم.					
19.	تعتمد الشركة على الوكالات الخارجية بأيجاد قواعد ومعايير ثابته تعتمد على الولاء والخبرة.					

.20	تقوم الوكالات الخارجية بمتابعة اصحاب الخبرات والكفاءات العالية في سوق العمل.					
.21	تلتزم الوكالات الخارجية باستخدام معيار الكفاءة في عملية الاختيار والتعيين.					
.22	تعتمد الوكالات الخارجية على المؤهل العلمي ومطابقته للوصف الوظيفي في عمليتي الاختيار والتعيين.					
.23	تلتزم الوكالات الخارجية بالمعايير الاخلاقية عند اجراء عملية الاختيار والتعيين .					
.24	تجمع الوكالات الخارجية بيانات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة.					
	ثانياً ذكاء المنظمة **الذكاء الإستراتيجي**					
.25	تستطيع الشركة تشخيص الفرص البيئية بدقة .					
.26	لدى الشركة القدرة على التعامل مع الخبرة الشخصية والامكانات الذاتية.					
.27	تمتلك الشركة القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها.					
.28	تحث الشركة العاملين لديها على المشاركة في اتخاذ القرارات بتحمل المسؤولية.					
.29	تهتم الشركة بأيجاد أساليب تسهم في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها .					
.30	يوجد رؤية واضحة في الشركة تستطيع من خلالها تحديد الاهداف بشكل اكثر دقة.					
.31	تستخدم الشركة اساليب لاستقراء مستقبلها.					
.32	تترجم الشركة استراتيجياتها الى خطط عمل اجرائية.					
.33	تشجيع الشركة التفكير الجماعي في صياغة استراتيجياتها.					
	ذكاء الاستثمار التسويقي					
.34	تستجيب الشركة لتغيرات السوق عبر قرارات استباقية .					
.35	تنمي الشركة الابداع لخدمة السوق بشكل أفضل.					
.36	تتعامل الشركة مع التغيرات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة.					
.37	تهتم الشركة بتحليل بيانات المنافسين لمواجهة أية تغيرات في السوق.					
.38	تقوم الشركة بإيجاد نشاطات جديدة لتحسين ظروف عملية اتخاذ القرارات .					
.39	تستخدم الشركة نظام معلومات تسويقية فاعل يمكنها من تقديم الخدمة بشكل افضل.					
.40	تقوم الشركة بتطوير أساليبها التسويقية بشكل مستمر بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في السوق.					
.41	تحدث الشركة معلوماتها بالسوق ذات العلاقة بالمتغيرات البيئية .					

	ذكاء التكيف التشغيلي					
42.	تمتلك الشركة القدرة على تنفيذ متطلبات الزبونية (خدمة زبون واحد) .					
43.	تمتلك الشركة مرونة انتاجية تمكنها من مواجهة تقلبات السوق .					
44.	تتخذ الشركة ترتيباتها اللازمة لمواجهة أي اضطراب سوقي .					
45.	تهتم الشركة بايجاد سياسات واساليب جديدة بهدف الحصول على معلومات حديثة.					
46.	تهتم الشركة بمواكبة التطورات المتسارعه في بيئة العمل .					
47.	تضع الشركة خطة طوارئ بديلة لمواجهة اية تغيرات مفاجئة.					
48.	تجري الشركة دراسات عن بيئة العمل المحيطة بها.					
49.	تهتم الشركة بالإطلاع على خبرات الشركات العالمية بهدف تحسين وضعها في السوق.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،،،

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الرتبة الأكاديمية	أسماء لجنة التحكيم	اسم الجامعة
1.	استاذ دكتور	خالد الزعبي	جامعة مؤته
2.	استاذ دكتور	سامر البشابشة	جامعة مؤتة
3.	استاذ دكتور	سعود المحاميد	جامعة الشرق الاوسط
4.	استاذ مشارك	اخلاص الطراونة	جامعة الحسين بن طلال
5.	استاذ مشارك	عبدالله الشورة	جامعة العلوم الاسلاميه
6.	استاذ مشارك	جهاد الدحيات	جامعة اليمامه – السعودية
7.	استاذ مشارك	آمال المجالي	جامعة البلقاء التطبيقية
8.	استاذ مشارك	كفى النوايسة	جامعة البلقاء التطبيقية
9.	استاذ مشارك	احمد علي صالح	جامعة الشرق الاوسط
10.	استاذ مشارك	غازي ابو قاعود	جامعة مؤتة
11.	استاذ مساعد	احمد نهار الرفوع	جامعة الطفيلة التقنية
12.	استاذ مساعد	أحمد الطراونة	جامعة مؤته

المعلومات الشخصية:

الاسم: بتول محمد الطراونة

الكلية: ادارة الاعمال

التخصص: اداره عامه

الدرجة العلمية : ماجستير

السنة:2017